

# VU Research Portal

## Vertrouwen en innovatie motor in RGS: Een onderzoek naar resultaatgerichte samenwerking tussen Rentree, Salverda B.V. en Wolters B.V. in Deventer

Koolma, H.M.; Vliet, P.J.R. van

2015

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Koolma, H. M., & Vliet, P. J. R. V. (2015). *Vertrouwen en innovatie motor in RGS: Een onderzoek naar resultaatgerichte samenwerking tussen Rentree, Salverda B.V. en Wolters B.V. in Deventer*. Alphaplan BV.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Vertrouwen en innovatie motor in RGS

**Een onderzoek naar  
resultaatgerichte samenwerking tussen  
Rentree,  
Salverda B.V. en Wolters B.V. in Deventer**

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Aanleiding, vraagstelling en aanpak van onderzoek .....</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding onderzoek .....	3
1.2	Vraagstelling onderzoek .....	3
1.3	Aanpak van het onderzoek.....	4
1.4	Analysekader bij onderzoek .....	5
<b>2</b>	<b>Resultaatgerichte samenwerking vormgeving en werking .....</b>	<b>7</b>
2.1	De opzet en uitwerking van de raamovereenkomsten.....	7
2.2	De waardering van de resultaten van de samenwerking door de partijen ...	10
2.3	De besparingen en opbrengsten in brede zin.....	14
2.4	Bevindingen naar aanleiding van uitgevoerde inspecties.....	16
2.5	Gedeelde waarden onderzocht met Q-methodologie .....	20
2.6	Conclusie vormgeving en resultaten samenwerking.....	21
<b>3</b>	<b>De resultaatgerichte samenwerking vergeleken .....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Doorontwikkeling en verwachte opbrengsten en besparingen .....</b>	<b>28</b>
4.1	Vasthouden aan relatievorm resultaatgerichte samenwerking .....	28
4.2	Stabiliteit van de samenwerking .....	29
4.3	Verder met slimmer werken .....	31
4.4	Verder met integraler werken.....	32
<b>5</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Documenten en literatuur .....</b>	<b>38</b>
	<b>Bijlagen .....</b>	<b>41</b>

# 1 Aanleiding, vraagstelling en aanpak van onderzoek

In 2013 hebben woningcorporatie Rentree en de bedrijven Salverda en Wolters een eerste stap gezet in het resultaatgerichte onderhoud. Salverda is opdrachtnemer bij het dagelijks onderhoud, Wolters bij het planmatig onderhoud.

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Resultaatgericht onderhoud houdt in dat het onderhoud op basis van vertrouwen tussen de partijen georganiseerd wordt.

In de loop van 2014 ontstond de behoefte om de samenwerking en de resultaten ervan te laten onderzoeken. Rik Koolma en Alphaplan zijn gevraagd om dit onderzoek uit te voeren. Deze rapportage bevat de bevindingen van het onderzoek.

## 1.2 Vraagstelling onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is een centrale vraag geformuleerd:

*Hoeveel (of wat) levert het op vertrouwen gebaseerd resultaatgericht onderhoud op aan tijd, prijs en kwaliteit voor alle deelnemende partijen (Rentree, Salverda, Wolters en huurders)? Welke randvoorwaarden zijn daarvoor noodzakelijk?*

De centrale vraag laat zich uitwerken in drie deelvragen:

- 1. Op welke manier is resultaatgericht onderhoud nu vormgegeven en welke besparingen / opbrengsten heeft dat de betrokken partijen opgeleverd?*
- 2. Hoe verhoudt zich de resultaatgerichte aanpak van de partijen zich tot andere manieren van samenwerken?*
- 3. Op welke manier kan resultaatgericht onderhoud met de bestaande partijen verder doorontwikkeld worden en welke verdien- / besparingsmogelijkheden / verbeteringen zijn daarbij nog mogelijk voor de betrokken partijen?*

### **1.3 Aanpak van het onderzoek**

Het onderzoek is uitgevoerd met een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. De partijen hebben documenten zoals contractstukken, jaarplannen, meerjarenonderhoudsplannen, kwartaal- en jaarrapportages, conditiemetingen en scenario's etc. beschikbaar gesteld voor analyse. Bij een vijftal complexen in onderhoud zijn door Alphaplan conform NEN 2767 inspecties uitgevoerd en zijn de werkwijze, de geleverde kwaliteit en de doorberekende prijzen getoetst. Ook is beoordeeld in hoeverre opgestelde (alternatieve) scenario's voor het meerjarig onderhoudsplan tot een hogere kwaliteit en tot lagere kosten leiden. Naast deze stukken zijn ook processtukken, kwaliteitsborging, toetsingsdocumenten, opleverformulieren e.d. overlegd.

Door middel van individuele en groepsinterviews is onderzocht hoe de samenwerking opgezet is, hoe deze functioneert in de praktijk en hoe de samenwerking bijdraagt aan de resultaten in het onderhoud.

Met de samenwerking hebben de partijen zich onderling gebonden aan een gemeenschappelijk doel, namelijk de realisatie van goedkoper en beter onderhoud waar de huurders tevredener over zijn. Door zich te onderwerpen aan een zogeheten Q test hebben 9 sleutelfunctionarissen van de 3 organisaties de gemeenschappelijkheid van hun opvattingen over onderhoud, organiseren, samenwerken en integriteit inzichtelijk gemaakt.

Op basis van een literatuuronderzoek is de resultaatgerichte samenwerking van de partijen afgezet tegen alternatieve vormen van opdrachtgever-/opdrachtnemerschap in het onderzoek. Deze vergelijking biedt de partijen handvatten voor keuzes met betrekking tot de doorontwikkeling. Op basis van de interviews en de literatuurstudie hebben de onderzoekers aan de partijen een aantal paden voor de doorontwikkeling voorgelegd in een groepssessie. Deze ontwikkelpaden zijn ingebracht als aanbevelingen van de onderzoekers. In deze sessies is verkend welke top-prioriteiten de partijen voor de korte en middellange termijn stellen bij de doorontwikkeling. De resultaten van deze verkenning maken deel uit van deze rapportage.

De rapportage biedt de partijen door onderzoek onderbouwde antwoorden op hun vragen. Deze vragen spelen ook bij andere partijen, zoals de belanghouders in Deventer, andere corporaties, bouw- en onderhoudsbedrijven, adviesbureaus, brancheorganisaties en extern toezichthouders. Deze partijen kunnen een oordeel vormen over de vraag hoe partijen door middel van weloverwogen vertrouwen beter

en goedkoper onderhoud kunnen realiseren in het belang van de huurders van de betreffende woningen.

#### **1.4 Analyse kader bij onderzoek**

In dit onderzoek staat een beoordeling van resultaatgerichte samenwerking in het onderhoud centraal. In Nederlandstalige literatuur is een benadering gangbaar die het onderhoud opdeelt in functionele processtappen die doorlopen moeten worden (Borst, Mossel, & Straub, 2006; SBR en TNO, 2013). De resultaten van de samenwerking worden vervolgens afgemeten aan kostenvoordelen ten opzichte van een traditionele aanpak met aanbesteding en gunning aan de laagst biedende (Straub & Mossel, 2008). Van deze benadering zijn de bevindingen over relatieve kostenvoordelen interessant. Deze aanpak biedt echter geen analysekader voor de wijze van samenwerking en de eventuele afhankelijkheden en risico's in de relatie tussen partijen.

Dit laatste is wel te vinden in het onderzoek van Oerlemans (2012), die gebruik maakt van de transactiekostenbenadering uit de institutionele-economie<sup>1</sup>. Het idee achter de transactiekostenbenadering is dat gegeven de aard van de te leveren dienst, het patroon in transacties en de machtsverhouding tussen leverancier en afnemer naar de optie gezocht moet worden met de laagste integrale kosten. Dat wil zeggen niet alleen de prijs, maar ook de kosten voor het schrijven van contracten/bestekken, de kosten voor selectie, monitoring en het risico van eventuele (juridische) kosten voor het afdwingen van de contractbepalingen. Deze benadering zal gevolgd worden bij de vergelijking van de alternatieven voor resultaatgerichte samenwerking.

Het best op de vraagstelling toegesneden zijn publicaties van Van Slyke (Brown, Potovski, & Van Slyke, 2007; Van Slyke, 2005; Van Slyke, 2007). Het is in bepaalde situaties aantrekkelijk voor opdrachtgevers om contracten af te sluiten die flexibel zijn en ruimte hebben voor heronderhandeling gedurende de contract periode. Voordelen zijn een betere afstemming van de levering op de vraagspecificatie en meer kansen op geslaagde innovaties. Er ontstaat samenwerking bij de uitvoering van het contract, en alle relevante informatie is voor beide partijen toegankelijk.

De opdrachtgever kiest partners die er ook baat bij hebben om in dienst van de vraag en doelstelling van de opdrachtgever te werken ('stewards').

---

<sup>1</sup> Dat is een subdiscipline in de economie die zich bezig houdt met opdrachtgever-opdrachtnemerschap, contracten en governancevormen. Nobelprijswinnaar Williamson is prominente vertegenwoordiger.

Een deel van de handelingen tussen de partijen wordt bepaald door het contract. Het andere niet gespecificeerde deel door vertrouwen. De werking van vertrouwen berust op sociale controle, waarbij de opdrachtgever stuurt door het uiten van verwachtingen en de opdrachtnemer met welwillend, competent en integer gedrag tegemoet komt aan die verwachtingen (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

De opdrachtgever moet op haar of zijn beurt welwillend, competent en integer zijn in de relatie. De opdrachtgever oogt weliswaar kwetsbaar, maar blijft alert en behoudt de bereidheid om in te grijpen als er verstoringen in de relatie of de levering optreden (Luhmann, 1973). Essentieel is dat de partij die verantwoordelijk is voor de verstoring in de gelegenheid gesteld wordt om het vertrouwen te herwinnen. Vertrouwen is effectief, zolang het geen blind vertrouwen is, en zolang niet vervalt tot vertrouwdheid. De in de literatuur beschreven omgang met onvolledige contract vormt een belangrijk kader voor de analyse.

Tot slot, resultaatgerichte samenwerking past in de ontwikkeling van professionalisering van het opdrachtgeverschap (Aedes, 2011), waarbij de corporatie meer overlaat aan leveranciers en een meer regisserende rol vervult (Dreimüller, Gruis, & Snoeijs, 2013). Uitbesteden en zaken geheel overlaten aan de expertise en inzichten van de opdrachtnemers is niet per se de beste keuze; het gaat om een bewuste en weloverwogen keuze die rekening houdt met de positie van de opdrachtgever en de gevraagde dienst en de beschikbare aanbieders (Aedes, 2013).

## 2 Resultaatgerichte samenwerking vormgeving en werking

Met dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de eerste onderzoeksvraag:

*Op welke manier is resultaatgericht onderhoud nu vormgegeven en welke besparingen / opbrengsten heeft dat de betrokken partijen opgeleverd?*

De vraag zal beantwoord worden door in te gaan op de volgende onderwerpen:

- De opzet en uitwerking van de raamovereenkomsten;
- De waardering van de resultaten van de samenwerking door de partijen;
- De besparingen en opbrengsten in brede zin;
- Bevindingen naar aanleiding van de uitgevoerde inspecties.

### 2.1 De opzet en uitwerking van de raamovereenkomsten

Op 7 maart 2013 heeft Rentree een raamovereenkomst gesloten met Wolters Totaal Vastgoed Onderhoud. De raamovereenkomst betrof het planmatig onderhoud van oorspronkelijk 1.500 wooneenheden (per 1-1-2014) op basis van een resultaatverplichting gedurende een periode van in beginsel 21 jaar, overeenstemming met 3 cycli in het meerjarige onderhoudsplan. Wolters biedt aan het onderhoud uit te voeren tegen een scherpe prijs vanwege de duur van de overeenkomst de omvang van het aantal wooneenheden en door een slimme combinatie van werkzaamheden. De raamovereenkomst omvat bijlagen die een centrale rol krijgen in de samenwerking tussen de partijen:

- Prijzenboeken met eenheidsprijzen;
- Procedureafspraken inclusief een sjablonen voor de kwartaal- en jaarrapportages
- Prestatie-eisen, refererend aan de norm voor conditiemeting, de NEN 2767
- Een sjabloon voor onderhoudsscenario's per complex waarbij Wolters ook een alternatief onderhoudsscenario met technische verbeteringsinvestering kan aanbieden;
- Een sjabloon voor een jaarlijks over een te komen activiteitenplan.

Na evaluatie van de werkzaamheden van Wolters is eind 2014 besloten om het planmatig onderhoud van het restant van de circa 3.600 wooneenheden in overeenkomst tot resultaatgerichte samenwerking onder te brengen.

Op 6 november 2013 is de raamovereenkomst met Salverda getekend, maar feitelijk 1 november van dat jaar ingegaan. De overeenkomst is aangegaan voor de periode



tot 1 januari 2016. De intentie is er om de overeenkomst vanaf die datum voor perioden van elk 3 jaar te verlengen, Rentree brengt met deze raamovereenkomst alle interieurvernieuwing, reparatie- en mutatieonderhoud onder bij Salverda. Salverda biedt Rentree aan om het onderhoud tegen een scherpe prijs te verrichten vanwege de duur van de overeenkomst, de omvang van het aantal wooneenheden en door een slimme combinatie van werkzaamheden, middels een efficiënt proces bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

Ook deze raamovereenkomst omvat bijlagen, en wel:

- Prijzenboeken met eenheidsprijzen;
- Procedureafspraken inclusief sjablonen voor de kwartaal- en jaarrapportage.
- Een model jaarplan voor de budgettering van de onderhoudskosten
- Een omschrijving van het verwachte kwaliteitsniveau bij mutatie van de woningen
- Een code voor de medewerkers van Salverda die betrekking heeft op verwacht gedrag bij werkzaamheden in de woning.

Salverda en Wolters krijgen binnen de overeenkomst de autonomie om werkzaamheden naar eigen inzichten uit te voeren. Medewerkers van Salverda kunnen meerwerk uitvoeren als ze dat gezien de aangetroffen staat van de woning nodig achten. Ze moeten zelf akkoord van de bewoners voor het uitgevoerde werk vragen. De huurder tekent voor de geleverde werkzaamheden.

Ze kunnen op verzoek van de huurder werkzaamheden uitvoeren, waarvoor Salverda rechtstreeks aan de huurder factureert. Salverda kan ook zonder werkopdracht schade door toedoen van de huurder verhelpen en de kosten hiervan aan de huurder factureren. Deze laatste bevoegdheid is op proef afgesproken. De autonomie van Wolters zit in de organisatie van de werkzaamheden bij de planmatig onderhoudsprojecten. Wolters neemt een belangrijk deel van de communicatie met bewoners op zich, en vervult een regierol.

Beide overeenkomsten bevatten een opsomming van punten voor een jaarlijkse evaluatie:

- Gerealiseerde versus beoogde prestaties;
- Strategie per onderhoudswerk;
- Algemene gang van zaken;
- Marktconformiteit van de prijzen van arbeid en materiaal

- Totale (integrale) onderhoudslasten;
- Integer en ethisch handelen, dan wel het imago van partijen
- Gewijzigde wet- en regelgeving.

De evaluatie is de basis voor het jaarlijks formuleren en concretiseren van de nieuwe doelstellingen en het vaststellen van de jaarplannen. In de literatuur van de onvolledige<sup>2</sup> contracten wijst men erop dat de stabiliteit van de overeenkomst afhangt van de vraag of de partijen bij gewijzigde omstandigheden overeenstemming weten te bereiken over nieuwe contractafspraken.

De partijen in Deventer regelen dit door elkaar scherpere doelstellingen af te spreken. Wanneer de realisatie voordeliger is dan het jaarplan, dan valt het voordeel toe aan de opdrachtgever. Tegenover dit voordeel staat de bereidheid van de opdrachtgever om de overeenkomst te continueren.

Bij tegenvallende prestaties worden de opdrachtnemers in de gelegenheid gesteld om hun prestaties alsnog op het gewenste niveau te brengen. Pas als ze daar niet in slagen dan heeft Rentrete de mogelijkheid om de overeenkomst te beëindigen. Deze bepaling past bij een op vertrouwen gebaseerde contractrelatie. De overeenkomsten bevatten bepalingen omtrent coulance bij calamiteiten en andere onvoorziene omstandigheden. Partijen zullen dan in overleg naar oplossingen zoeken en voorrang geven aan maatregelen die de overlast voor huurders beperken of wegnemen. Ook in geval van geschillen verplichten de partijen elkaar tot overleg met uitwisseling van standpunten. Als de partijen er niet uitkomen wordt het geschil voorgelegd aan de rechter/Raad van arbitrage voor de Bouw (RvA).

De raamovereenkomsten zijn globaal vergeleken met twee voorbeelden overeenkomsten, namelijk de DBM<sup>3</sup>-overeenkomst van Aedes (2014) en de model raamovereenkomst in bijlage 4 uit de Leidraad voor resultaatgericht samenwerken (SBR en TNO, 2013). Beide modelovereenkomsten zijn meer toegesneden op projectgebonden opdrachten. De modellen regelen ingeval van tegenvallende prestatie vooral de exit-opties voor de partijen. Voor meerjarige contracten zijn indexeringen vooraf vast te leggen. De raamovereenkomsten in Deventer zijn meer

---

<sup>2</sup> Theoretisch begrip (zie literatuur hiervoor Brown, Van Slyke en Potovski). Het streven naar volledige contracten veroorzaakt vaak hoge kosten en de verhoogt de kans juridische conflicten.

<sup>3</sup> Design Build and Maintain, ontwerp, uitvoering en onderhoud tijdens de exploitatie gegund aan één opdrachtnemer.

gericht op het in overleg vinden van oplossingen en nieuwe overeenstemming. Bij het SBR/TNO-model is toetsing op huurderstevredenheid een optie. In de raamovereenkomsten van Rentree met Salverda, respectievelijk Wolters is het doel het nastreven van zo laag mogelijke integrale kosten. De toetsing op huurderstevredenheid is als punt onderdeel van de evaluaties per kwartaal en per jaar. Dit met het behalen van de gewenste huurderstevredenheid en uitvoeringskwaliteit. Afwijkend van de modelovereenkomsten is de expliciete vermelding van integer en ethisch handelen als vast toetspunt bij de evaluatie.

## ***2.2 De waardering van de resultaten van de samenwerking door de partijen***

Deze paragraaf vormt de samenvatting van bevindingen uit meerdere interviews die met de betrokken functionarissen gehouden zijn.

Rentree heeft de overstap naar resultaatgerichte samenwerking gemaakt als een onderdeel van een reorganisatie, een verandertraject waarin nieuwe waarden centraal stonden. De corporatie heeft de directe aansturing van het van het dagelijks- en mutatieonderhoud ondergebracht bij 5 woonmakelaars, allround verhuurconsulenten. De aansturing was niet meer in handen van opzichters bij de corporatie. Bij deze omslag paste het om meer over te laten aan de aannemers voor het onderhoud. Ook achtte men het proces van opdrachtverlening en uitvoering niet efficiënt. Veel dubbel werk en een slechte dienstverlening aan de huurders waren het gevolg. Rentree heeft toen de twee onderhoudspartners gekozen om het onderhoud in samenwerking te gaan uitvoeren. Salverda was voor Rentree al enige tijd werkzaam in het dagelijks onderhoud, maar dan op traditionele regie-basis. Wolters had ervaring met resultaatgericht werken bij een andere corporatie. Ook is er voor een van de complexen van Rentree een pilot uitgevoerd op basis van resultaat gericht vastgoedonderhoud en is er planmatig onderhoud in traditionele opzet uitgevoerd.. Beide opdrachtnemers hebben een korte proefperiode met resultaatgericht werken doorlopen. Doorslaggevend voor de keuze van deze onderhoudspartners is dat ze bereid waren om ook op directieniveau betrokken te zijn bij de resultaatgerichte samenwerking.

Deze ontwikkeling past bij het werken met contracten op hoofdlijnen, in wetenschappelijke termen (Brown, Potovski, & Van Slyke, 2007) 'onvolledige contacten'. Al gaande krijgen de opdrachtnemers de kans om te laten zien dat ze met de opdrachtgever in gedeeld belang willen en kunnen werken. Er is opbouw van

reputatie als betrouwbare contractpartij en het vertrouwen tussen de partijen neemt door ervaring en het binnenhalen van positieve resultaten toe. De partners in Deventer hebben intuïtief het pad gevolgd zoals dat in theorie beschreven is.

Vanaf 1 januari 2015 heeft Rentree praktisch al haar onderhoud ondergebracht in de resultaatgerichte samenwerking met Salverda en Wolters. Salverda heeft een totale omzet van € 70 miljoen waarvan ongeveer € 25 miljoen in onderhoud. Van deze € 25 miljoen weer een € 3 miljoen in RGS constructies. Vooral bij Rentree maar ook enkele tonnen bij een andere corporatie. 50% à 60% van de omzet van Wolters TVO verloopt in Resultaatgericht Vastgoed onderhoud. Het gaat om een omzet van € 4 à 5 miljoen.

De partijen hebben vanaf eind 2012 een periode gekend dat de samenwerking opgebouwd werd en er veel afstemming nodig was over de manier van werken. Van deze intensieve periode heeft men vervolgens veel baat gehad. Er was een duidelijke toename van de huurderstevredenheid vast te stellen. Ook de directe kosten namen af ten opzichte van de jaarbegroting.

De aanleiding tot de keuze voor resultaatgericht onderhoud was enerzijds de organisatieverandering bij Rentree, en anderzijds de onvrede over de wijze waarop de opdrachtverlening en uitvoering van het onderhoud verliep. Er was niet een heel uitgewerkt idee hoe het resultaatgericht samenwerken er nu moet uitzien. De aanpak is vanuit lopende contractrelaties opgepakt en werkenderwijs (door)ontwikkeld. Er is wel gekeken naar de praktijken elders, maar er is geen gebruik gemaakt van blauwdrukken zoals de leidraad van SBR en TNO.

In het onderzoek is vastgesteld dat Rentree, Salverda en Wolters de raamovereenkomst ongewijzigd geïmplementeerd hebben in de praktijk van hun resultaatgerichte samenwerking. De huurderstevredenheid krijgt bij de uitwerking een zwaarder gewicht dan op grond van de opgestelde contractteksten verwacht zou kunnen worden. Het contract geeft hier wel de ruimte voor.

Erg tevreden is men over de manier waarop verstoringen het proces opgepakt worden. Deze worden direct geanalyseerd en geëvalueerd. Meestal leidt dit tot concrete verbeteringen in de werkwijze en de afstemming tussen de partijen.

Opmerkelijk is dat de partijen geen inspanning verricht hebben om de besparing in indirecte kosten inzichtelijk te maken, en als voordeel van de aanpak te boekstaven. Bij Rentree speelt dat de algehele reorganisatie het lastig maakt om het geïsoleerde effect van de overgang naar resultaatgericht samenwerken te kwantificeren. Wolters en Salverda geven dat ze globaal gezien ook besparingen boeken op de directe en indirecte kosten. Dit wordt echter niet benoemd en bijgehouden in administraties.

De winst van de aanpak zit duidelijk in de wijze waarop het onderhoud voor huurders is georganiseerd. Deze kunnen nu direct met de aannemers afspraken maken in bloktijden. Vaklieden zijn zo voorbereid en ondersteund dat ze in de meeste gevallen het reparatieverzoek in één bezoek kunnen afhandelen. De mogen ook naar aanleiding van constatering ter plaatse andere noodzakelijk gebleken werkzaamheden uitvoeren. De huurders hebben ook een rol gekregen in de controle op de werkzaamheden.

Men is ook tevreden over de open informatie-uitwisseling. Bestanden opgebouwd volgens afgesproken sjablonen bieden bij de rapportage en evaluatie goed inzicht. Er is over en weer transparantie. Als er in een van de organisaties vragen zijn over de manier van werken dan kan men volledig open boek geven.

Ook hier is een korte bevinding vanuit de literatuur op zijn plaats. Ook als opdrachtnemers onzelfzuchtig in een contractrelatie opereren, neemt de mate en diepgang van de monitoring niet af. Dit wordt toegeschreven aan een 'politieke omgeving' waarin de partijen te maken hebben met controle en noodzaak tot verantwoording. De betrokkenen noemen deze druk wel, maar gebruiken de informatie ook gezamenlijk om met het oogmerk van verbetering en leren meer grip op de proces te krijgen.

De betrokkenen in Deventer hebben het idee dat er meer te bereiken is met de resultaatgerichte samenwerking. De afstemming tussen dagelijks en planmatig onderhoud vindt in de uitvoering wel al plaats, maar zou ook bij de voorbereiding van werkzaamheden beter kunnen. Ook de analyse van storingspatronen is nog geen gemeengoed.

Ontwikkelingsmogelijkheden van de resultaatgerichte samenwerking zitten ook in een betere integratie van beleid. Tot op het moment van de rapportage werkt

Rentree met een weinig uitgewerkt strategisch voorraadbeleid. Er zijn eigenlijk twee visies voor de complexen: instandhouding tot een ingreep en doorexploiteren. Andere nog te integreren beleidsthema's zijn energiebesparing en verduurzaming, functionele aanpassingen (toekomst- en levensloopbestendig) en veiligheid.

Er zijn nog twee belangrijke observaties uit de interviews. De betrokkenen geven aan dat resultaatgericht werken gepaard gaat met een cultuurverandering zoals beschreven in paragraaf 1.4. Men komt in een opener verhouding ten opzichte van elkaar te staan, dat men accepteert dat fouten zichtbaar worden maar dat men zich ook veilig voelt om daar op aangesproken te worden of de ander daarop aan te spreken.

Deze observatie spoort met de onderzoek van Conquaestador (2014) en de eerder genoemde rapportage Van Slyke, dat laat zien dat cultuur een factor is die bepaalt of ketensamenwerking succesvol is.

Een tweede observatie is dat er op twee niveaus tussen de organisaties sprake is van een netwerk, zowel op het niveau van het operationele management als directieniveau.

In literatuur over netwerken tussen organisaties, blijken deze vernieuwend te kunnen zijn, maar niet stabiel zijn door spanning die er ontstaat tussen de netwerkrelaties tussen de organisaties en de hiërarchische verbanden binnen de organisatie. De partijen in Deventer hebben met de meerlaagse organisatie van de samenwerking waarschijnlijk gezorgd voor meer stabiliteit en draagvlak voor de vernieuwingen die plaats vinden.

Gevraagd naar het mogelijk minder scherp worden met het vorderen van de samenwerking en het ontstaan van vertrouwdsheid, zeggen de functionarissen in bespreking van de resultaten iedere keer gestimuleerd te worden door de aangescherpte doelstellingen en de gerealiseerde verbeteringen. De stimulans om te verbeteren moet men ook putten uit de ambities van de organisatie zelf. Rentree wil nog efficiënter worden, ondanks een relatief goede score met de Aedes-Benchmark. De opdrachtnemers zeggen voorop te willen lopen in hun branche en bij voortdurend op zoek te zijn naar innovaties.

De geïnterviewde functionarissen van de drie organisaties geven een onomwonden positief oordeel over de ervaringen met resultaatgerichte samenwerking. Ze zien hun

positieve ervaring weerspiegeld in de cijfers van klanttevredenheid en de vergelijking tussen geplande en gerealiseerde onderhoudskosten. Een andere maatstaf voor vergelijking is die tussen afgesproken en afgerekende eenheidsprijzen.

### ***2.3 De besparingen en opbrengsten in brede zin***

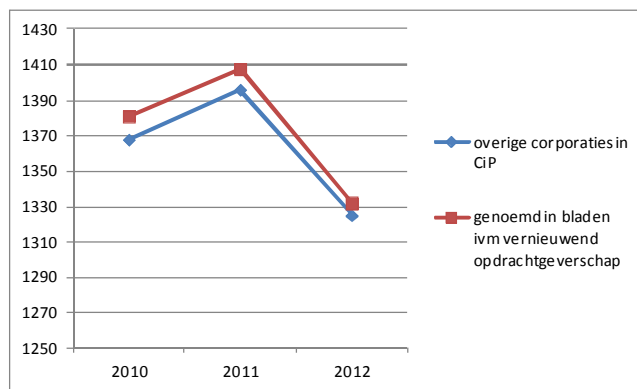
In het onderzoek zijn cijfers verzameld om vast te stellen of resultaatgericht werken tot besparingen en opbrengsten levert. Vergelijking met andere corporaties wordt belemmerd omdat cijfers over 2014 nog niet beschikbaar zijn. 2014 is het jaar waarin het resultaatgericht werken volledig operationeel is bij Rentree.

Er zijn wel enkele observaties te maken. Klanttevredenheid over het onderhoud is toegenomen met 0,2 afgaande op de huurderscijfers voor het verhelpen van reparaties. Van 2012 naar 2013 is de landelijke KWH meting het oordeel van de huurders met 0,2 achteruit gegaan. Op grond van de KWH cijfers voor 2013 heeft Rentree een A gescoord voor klanttevredenheid in de Aedes-benchmark.

Voor het onderhoud door Salverda komen de resultaten naar verwachting in 2014 23% uit onder de begroting voor dat jaar. In het nieuwe jaarplan 2015 is een begroting opgenomen die nog eens 7% lager uitkomt dan de gerealiseerde kosten in 2014. Doorgerekend in de bedrijfswaarde is het effect circa € 5,9 miljoen positief. De kosten voor planmatig onderhoud, het deel dat Wolters voor zijn rekening neemt, zijn 18% lager uitgekomen dan de begroting, het jaarplan in de resultaatgerichte samenwerking. Voor Rentree betekent dit behalve een directe besparing ook een toename van de bedrijfswaarde. Met de begroting van 2014 was die € 4,3 miljoen positiever geworden, en met de begroting voor 2015 € 3,5 miljoen.

Wolters heeft ook inzicht gegeven in het prijsniveau van het bedrijf bij aanbesteding in de traditionele verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Die zijn gemiddeld 15% hoger dan bij de resultaatgerichte samenwerking met Rentree.

De onderzoekers maken een kanttekening. Kosten vergelijken met eerdere jaarschijven uit meerjarenbegrotingen biedt niet de garantie dat men echt het onderhoud efficiënter uitvoert. Er kan ook gewoon minder onderhoud uitgevoerd worden of zijn begroot. Dit laatste is echter bij Rentree niet het geval. Bezuinigen en slimmer werken zijn dan niet te onderscheiden. Het volgende figuur laat dit zien aan de hand van cijfers die alle corporaties opgegeven hebben aan CorpoData. Vermeld zijn de gemiddelde totale onderhoudskosten per verhuureenheid.



Er is een groep corporaties onderscheiden die vernieuwend bezig zijn met het opdrachtgeverschap. Beide groepen zijn in 2012 voordeliger uit dan in 2011. Bij de groep vernieuwers is de afname iets groter maar niet veel.

Ook in Deventer is er de vergelijking met de voorgaande begroting, maar men kan daadwerkelijk kostenvoordeel aantonen. De onderhoudskosten uit de onderhoudsscenario's zijn vergeleken met de onderhoudskosten uit de oude begrotingen van Rentree. Hieruit komt naar voren dat er meer onderhoud wordt uitgevoerd dan aanvankelijk was opgenomen en wel tegen lagere totale onderhoudskosten. Het vastgestelde jaarplan is het vertrekpunt voor de realisatie van de onderhoudsmaatregelen. Meer- en minderwerk wordt gespecificeerd op basis van aanvullende werkzaamheden, doorschuiven van werkzaamheden, vervallen werkzaamheden door verkochte woningen en inkoopvoordeel ten opzichte van de begroting. Bezuinigingen en slimmer werken zijn hierdoor te onderscheiden. Ondanks lagere uitgaven voor onderhoud zijn huurders van Rentree tevredener geworden. Ook is er volledig inzicht in de relatie tussen geplande en uitgevoerde activiteiten, inzicht dat bij andere corporaties vaak ontbreekt en niet geleverd kan worden aan toezichthouders.

Er is op verzoek van de onderzoekers door de manager bedrijfsvoering van Rentree een reconstructie gemaakt van de afname in indirecte kosten. Deze is lastig vanwege de reorganisatie. Rekening houdend met een afname van FTE voor de aansturing en begeleiding van onderhoud en de gecorrigeerd voor de gemiddeld iets hogere kosten per FTE bij de nieuwe manier van werken komt Rentree uit op een besparing in euro's van 38% (bezetting 2014 vergeleken met 2013). Er is ook een



besparing die moeilijker te kwantificeren is. De medewerkers van de receptie hebben minder contacturen in verband met onderhoudsklachten.

De indirecte kosten zijn ook bij Salverda afgenomen. Voor de huidige contractvorm waren 2 FTE indirect werkzaam op 2.000 verhuureenheden. In de huidige contractvorm zijn ook 2 FTE werkzaam indirect werkzaam maar dan op ca. 3.800 verhuureenheden. Door meer volume en een efficiënter proces bedraagt de besparing op de indirecte kosten circa 50%.

Wat betreft de besparing op indirecte kosten bij Wolters is het volgende te melden: Door de inrichting van het werkproces efficiënter en strakker te sturen, behoeven er geen aanvullende opname en calculatie uren aan een project besteed te worden. Tevens door het verplaatsen van de aansturing naar de teamleider op het werk is de rol van de uitvoerder sterk afgenomen. Een derde winst vindt plaats door het gehele jaarplan 'strakker en beter' op de diverse onderhoudsdisciplines af te stemmen. Hierdoor worden faal- en verloopkosten gereduceerd. Totale besparing aan indirecte kosten bedraagt tussen de 8 en 10%.

## ***2.4 Bevindingen naar aanleiding van uitgevoerde inspecties***

### **Beoordeling van het onderhoud**

In het kader van het onderzoek naar resultaatgericht onderhoud aan de woningvoorraad van Rentree is door Alphaplan een inspectie uitgevoerd bij enkele complexen van de woningbouwvereniging. Daarnaast zijn de eenheidsprijzen beoordeeld.

Doel van de inspectie was om een beeld te krijgen van uitgevoerd onderhoud (planmatig- en dagelijks onderhoud). Daarnaast is de huidige bouwkundige staat van het buitencasco bepaald, zodat de aanpak van het onderhoud kan worden geanalyseerd.

Alleen de algemene bevindingen van de inspectie zijn in deze rapportage opgenomen. Er is een gedetailleerdere rapportage beschikbaar met als bijlage de conditiemetingen van de complexen opgenomen.

### ***Inspectie***

De inspectie is uitgevoerd op 21 en 22 oktober 2014 onder regenachtige weersomstandigheden.

De volgende complexen (complexnummer / complexnaam) zijn bezocht:

- 201 / Akkerstraat MGW

- 201EGW / Borgelerstraat
- 231 / G ter Borchplein eo
- 239 / Centraal Wonen MGW
- 401 / Zandweerd noord EGW
- 523EGW / Bramelt 2 EGW
- 523sen / Bramelt 2 senioren EGW

De complexen betreffen in totaal 299 wooneenheden; eengezinswoningen, meergezinswoningen en seniorenwoningen te Deventer. De complexen verschillen onderling in bouwjaar, type bouw en materiaaluitvoering en liggen op vijf locaties in de stad. De complexen zijn door Rentree aangedragen.

### ***Reparatieonderhoud***

Voor een beeld van het reparatie onderhoud is steekproefsgewijs een zevental woning bezocht en heeft een kort interview met de bewoner plaatsgevonden. Tevens zijn de herstelwerkzaamheden onderzocht. De observaties geven een indruk, maar zijn te beperkt om harde uitspraken aan te verbinden.

De volgende algemene bevindingen komen naar voren voor wat betreft het reparatieonderhoud:

- De meldingen worden goed gecommuniceerd. De werkopdracht van de vakman komt overeen met de melding.
- Op aangeven van bewoners wordt adequaat gereageerd en worden de meldingen snel opgepakt.
- De herstelwerkzaamheden zijn uitgevoerd, zoals omschreven staat in de aangeleverde overzichten.
- De herstelwerkzaamheden zijn technisch en esthetisch op een juiste wijze uitgevoerd.
- Herstel betreft niet alleen vervangen, maar ook repareren van de onderdelen.
- In alle gevallen geven de bewoners aan dat de reparatieverzoeken naar tevredenheid zijn opgelost.
- De demarcatie van het onderhoud, voor rekening huurder of verhuurder, wordt op een enkele uitzondering na juist gehanteerd.

Het beeld wat ontstaat uit deze kleine steekproef is dat het reparatieonderhoud op een goede wijze wordt uitgevoerd.

### ***Planmatig onderhoud***

Voor het analyseren van het preventieve en planmatige onderhoud is van de bovengenoemde complexen de bouwkundige staat van het buitencasco bepaald door middel van een conditiemeting conform de NEN 2767. Daarnaast is Wolters voortdurend op zoek naar het inzichtelijk maken van de risico's. Wat zijn verantwoorde risico's, welke elementen of detailleringen geven risico op gevolgschade. Dit is een omslag van conditiegericht naar risicogericht onderhoudsbeleid.

De conditiemetingen zijn opgenomen in de bijlage. Daarnaast is in de interviews met enkele bewoners de onderhoudshistorie en -uitvoering aan bod gekomen.

De volgende bevindingen zijn te maken ten aanzien van het planmatig onderhoud in de onderzochte complexen:

- Het werk wordt goed gedaan en er worden goede oplossingen toegepast.
- Tijdens de inspectie werd onderhoud of is onderhoud recent uitgevoerd.
- Onderhoud wordt uitgevoerd op basis van conditie. Er is geconstateerd dat de onderhoud handeling voor sommige elementen wat vroeg wordt ingezet.
- De werkzaamheden richten zich conform het contract alleen op onderhoud en de optimalisatie van het onderhoud. Het is een kans om het onderhoud te combineren met werkzaamheden die voortkomen uit het strategisch voorraadbeheer zo als het naisoleren van de gevel.
- Aandacht voor de bewoners en planning is een verbeterpunt.
- De conditiemeting vindt plaats op basis van een representatieve steekproef. Hierbij worden referentiewoningen vastgesteld die representatief zijn voor het gehele werk.
- Het onderhoud richt zich enkel en alleen op prestatie instandhouding van het vastgoed

De verbeterscenario's worden met elkaar vergeleken door de nominale kosten van beide over 21 jaar op te tellen. Gebruikelijker is het om dit op basis van de netto contante waarde te doen. Bij een verdisconteringsrente van 3% zakt het voordeel van 16,88% naar 15,21%.

### ***Beoordeling van de prijzenboeken/eenheidsprijzen***

Om een beeld te vormen over de prijsstelling van het onderhoud zijn eenheidsprijzen van Salverda en Wolters beoordeeld. Dit is een algemene beoordeling geweest door

willekeurig veel voorkomende prijzen te vergelijken met eenheidsprijzen zoals deze in de markt worden gehanteerd. .

Bevindingen tijdens de beoordeling stukken van Wolters:

- De prijzen in het prijzenboek betreffen deels referentieprijzen. De werkelijke kosten worden afgerekend.
- De prijzen zijn inclusief de opslagpercentages als algemene kosten en de bouwplaatskosten.
- De eenheidsprijzen voor vervangingen hebben een prijsniveau voor kleinere hoeveelheden. Op het moment dat er meerdere activiteiten worden geclusterd, treedt er een voordeel op.
- Het werkelijke prijsniveau is marktconform.

Bevindingen tijdens de beoordeling stukken van Salverda:

- De prijzen in het prijzenboek zijn referentieprijzen. De werkelijke kosten worden afgerekend.
- Uit een analyse van het verschil tussen de referentieprijzen en de gefactureerde bedragen blijkt dat deze gemiddeld 40% lager liggen.
- Het werkelijke prijsniveau is marktconform.

De verrekenprijzen van het schilderwerk van Wolters zijn onder de genoemde voorwaarden marktconform. Vanuit het jaarplan komt het inkoopvoordeel op de overige disciplines aan Rentree toe. Voor 2014 is hier een kostenbesparing van ca. 5,5% behaald. De referentieprijzen van Salverda zijn aan de hoge kant (vooral arbeidsnorm) wat wordt gecorrigeerd door dat de werkelijke kosten worden afgerekend die gemiddeld 26% lager zijn<sup>4</sup> waardoor ze de toets op marktconformiteit gemakkelijk kunnen doorstaan.

De eenheidsprijzen hebben door de keuze voor verrekening op basis van werkelijke, lager blijkende kosten een andere functie dan gebruikelijk is bij resultaatgericht onderhoud. In andere situaties vormen de eenheidsprijzen de basis voor de facturering, een reden daar om nauwlettend de marktconformiteit van de

---

<sup>4</sup> Er wordt bij de uitvoering gelet op de noodzaak van werkzaamheden. Als gevolg hiervan worden er ook minder werkzaamheden in het dagelijks onderhoud uitgevoerd. Het totale voordeel ten opzichte van de begroting bedraagt hierdoor 31%.

prijzenboeken te bewaken. In de samenwerking tussen Rentree, Wolters en Salverda zijn de eenheidsprijzen een element in het begrotingsproces. Door vergelijking met de gerealiseerde kosten, clustering van activiteiten en berekening op basis van grotere hoeveelheid kunnen de partijen de eenheidsprijzen beter laten aansluiten op de werkelijke kosten. De partijen zien dit als een belangrijke verbetering van het gezamenlijke begrotingsproces.

## **2.5 Gedeelde waarden onderzocht met Q-methodologie**

Als mensen samenwerken zullen ze opvattingen delen. Dit is nodig om de samenwerking van de grond te krijgen en ook om de samenwerking op de langere termijn in stand te houden. Een instrument om inzicht te krijgen in de mate waarin mensen opvattingen delen is de Q-methodology (Exel & Graaf, 2005). De sleutelpersonen bij de resultaatgerichte samenwerking hebben deelgenomen aan een test die volgens deze methode is opgezet. Aan elk van de deelnemers zijn 45 stellingen voorgelegd, met de vraag om ze in een volgorde te leggen die in 7 stappen loopt van helemaal oneens tot helemaal eens. De stellingen zijn ontleend aan het debat dat in de bouw- en corporatiesector gevoerd wordt over opdrachtgeverschap, aanbesteden, samenwerken en integriteit. Uit de test komen twee gemiddelde sorteringen naar voren (zie bijlage 1 en 2). Deze twee sorteringen verschillen van elkaar bij bepaalde stellingen.

Een eerste bevinding is dat de sorteringen van de 9 deelnemers – 3 personen per organisatie – dicht bij elkaar liggen. De organisatie waarvoor men werkt maakt niet significant uit in de opvattingen over aanbesteden, integriteit en resultaatgerichte samenwerking.

Drie deelnemers zijn bepalend voor de tweede samengestelde sortering (bijlage 2). Deze kunnen beschouwd worden als een subgroep met gedeelde opvattingen, enigszins afwijkend van de zes andere deelnemers (bijlage 5). Kenmerkend voor de drie deelnemers is dat ze het projectteam van de resultaatgerichte samenwerking vormen.

De programmatuur levert een overzicht van welke stellingen het verschil maken tussen de gemiddelde sorteringen 1 en 2. Zie hiervoor het overzicht van de onderscheidende stellingen (zie bijlage 3). We hebben gekeken of er inhoudelijk een patroon in de onderscheidende stellingen te ontdekken is. Bij de overige deelnemers komen stellingen over doelen met de resultaatgerichte samenwerking (RGS) eerder

in de hoogste rang (+3 = helemaal eens; stellingen 22, 23 en 45) dan bij het groepje van drie. De deze laatsten gebruiken de hoogste rang voor stellingen over wat RGS inhoudt voor het handelen van de medewerkers (stelling 13 en 27). Ze zitten in de strategische driehoek meer op het verbindende tactische niveau tussen bestuur/directie en de uitvoering. Hun voorkeur in sortering is dus consistent met hun positie in het proces. Opvallend is ook dat sortering 2 onderscheidend is met positieve uitspraken over RGS (stellingen 12, 33, 34 en 39) en met negatieve uitspraken over de traditionele aanpak (stellingen 1, 21 en 42). De leden van het projectteam zijn dus uitgesprokener dan de overige deelnemers over de voordelen van RGS en over de nadelen van de traditionele manier van werken.

Er zijn twee keer zoveel stellingen waarover consensus bestaat dan stellingen die verschil maken. Men is het gezamenlijk helemaal eens met de stelling dat hogere kwaliteit het doel van RGS vormt (stelling 26). Men vindt elkaar ook in stellingen die betrekking hebben actieve benadering van integriteit (stellingen 15, 32, 41), zoals dat regels van de organisaties gehandhaafd worden, dat er ruimte is om misstanden aan de kaak te stellen, en dat er actie ondernomen wordt tegen de betrokkenen bij misstanden. Eens, maar veel minder uitgesproken is men over de stelling (45) dat kennis en begrip voor elkaar positie integriteit borgt, een passievere opvatting van integriteit. Gemeenschappelijk is ook de opvatting dat transparantie onmisbaar is van de wijze waarop de partijen hun geld verdienen (stelling 38).

Er is consensus over stellingen die positief zijn over RGS of negatief over de traditionele praktijk van aanbesteden (stellingen 27 respectievelijk 3, 4, 8 en 14). Gemeenschappelijk oneens is men over stellingen waarmee kritiek geuit wordt op RGS (stellingen 7, 25, 37 en 43). Vanuit de ervaring van RGS tussen de partijen in Deventer weerspreekt men deze kritiek.

## ***2.6 Conclusie vormgeving en resultaten samenwerking***

De resultaatgerichte samenwerking is na een proefperiode opzet opgezet als een opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie waarin zaken in vertrouwen afgestemd en oplost worden. Het concept komt goed doordacht over. Er is een overeenstemming tussen het formele arrangement en de wijze waarop de partijen elkaar vinden. De tevredenheid van de huurders speelt een sleutelrol in het proces, geheel in de filosofie van ketensamenwerking. De aandacht voor huurderstevredenheid blijkt effectief uit de opgaande trend in de tevredenheidsmeting.

Onderzoek naar de opvattingen van de deelnemers aan het proces laat zien, dat die dicht bij elkaar liggen. Aan deze voorwaarde voor resultaat gerichte samenwerking is

dus voldaan. De partijen delen hun prioriteit voor de kwaliteit van het onderhoud. Ze vinden elkaar ook in een actieve benadering van integriteit: elkaar aanspreken, regels handhaven en doortastende actie indien er schendingen van integriteit geconstateerd worden.

De samenwerking betaalt zich ook uit in besparing op directe en indirecte kosten. Het is gezien de controle op de uitgevoerde activiteiten aannemelijk dat de besparing het gevolg is van slimmer werken.

Zowel bij de integratie met beleidsthema's als in de uitvoering en prijsstelling zou de resultaatgerichte samenwerking nog meer kunnen opleveren. Dit is door de partijen erkend bij de interviews en opgetekend bij de recent uitgevoerde evaluaties.

### 3 De resultaatgerichte samenwerking vergeleken

In dit korte hoofdstuk wordt de resultaatgerichte samenwerking tussen Rentree, Salverda en Wolters vergeleken met andere manieren om gestalte te geven aan de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in het onderhoud.

Op basis van de literatuur zijn de volgende relatievormen te onderkennen:

- Traditioneel aanbesteden met gunning aan laagst biedende;
- Aanbesteden aan partijen waar men al ervaring mee heeft; in deze relatievorm is sprake van opbouw van vertrouwen;
- Aanbesteden op basis van de economisch meest voordelige aanbidding, bijvoorbeeld een keuze op kwaliteit in plaats van op kosten;
- Traditioneel uitbesteden van werkzaamheden in regie;
- Resultaatgericht samenwerken;
- Resultaatgericht aangenomen en afkocht werk.

Er zijn twee onderzoeken beschikbaar die een vergelijking hebben gemaakt van alternatieven voor traditioneel aanbesteden, namelijk van Straub & Mossel (2008) en Oerlemans (2012). Het onderzoek van Staub & Mossel is gezien de gewijzigde markt waarschijnlijk gedateerd. Desondanks worden de uitkomsten als regel beschouwd door voorstanders van resultaatgericht samenwerken. Overigens blijkt er ook geen garantie op het kostenvoordeel te bestaan, gezien ervaringen van een corporatie in een case study (Kaya & Abdullah, 2009).

Oerlemans maakt een vergelijking van de indirecte kosten. De onderzoeken laten gemiddeld de volgende besparingen zien.

<b>Relatievorm</b>	Straub & Mossel			Oerlemans
	directe kosten	indirect opdrachtgever	indirect opdrachtnemer	indirecte kosten
Traditioneel aanbesteden	100%	100%	100%	100%
Aanbesteding opbouw vertrouwen				58%
Aanbesteding op kwaliteit				
Traditioneel in regie				
Resultaatgerichte samenwerking	80%	49%	79%	41%
Resultaatgericht afgekocht				54%

Het onderzoek van Oerlemans wijst uit dat alleen vergelijken met traditioneel aanbesteden tegen de laagste prijs, zoals Straub en Mossel doen, geen vergelijking



met de 'next best' optie is. Opgemerkt moet worden dat beide onderzoeken met kleine steekproeven werken. De gevonden verschillen kunnen daardoor op toeval berusten. Dit toeval wordt overigens gereduceerd doordat men in de casussen ook de kostenopbouw controleert en verklaringen kan geven voor de gevonden verschillen.

Als we de besparingen van de resultaatgerichte samenwerking in Deventer vergelijken, dan is waarschijnlijk de besparing op indirecte kosten kleiner. Deze cijfers uit de casus in Deventer zijn echter onvolledig en met terugwerkende kracht gereconstrueerd. Met de directe kosten is de besparing wel op het niveau dat Straub en Mossel in hun steekproef hebben aangetroffen.

De vergelijking mist een aantal aspecten. Bij de samenwerking tussen Rentree, Salverda en Wolters is de huurderstevredenheid een controle-indicator. Huurders in Deventer maken deel van de regelkring van het onderhoud. Dat is niet bij andere casussen in dezelfde mate het geval. De samenwerking in Deventer heeft de bijzonderheid dat al het onderhoud ondergebracht is bij slechts twee bedrijven. Deze hebben ingestemd met afdracht van de besparing ten opzichte van de jaardoelstelling aan Rentree in ruil voor continuïteit. De samenwerking wordt niet bevroren door na een periode van samenwerking de lagere prijs vast te zetten en feitelijk over te gaan naar een afkoopconstructie, maar laat een voortgaande besparing zien.

Andere aspecten die in de tabel ontbreken zijn:

- de mate van transparantie of verborgenheid van de informatie;
- de risicoverdeling tussen opdrachtnemer en opdrachtgever;
- het risico op zelfzuchtig, opportunistisch gedrag van opdrachtgever en of opdrachtgever;
- het risico op integriteitsschendingen;
- het risico op machtsongelijkheid in de relatie;
- het risico op geschillen.

Op deze aspecten zijn de varianten nog niet stelselmatig vergeleken.

Op basis van ervaring en na lezing van veel literatuur over de verhouding tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw schetsen wij de volgende voor- en nadelen van de diverse varianten.

	transparantie	risico opdrachtgever	risico opdrachtnemer	opportunisme opdrachtgever	opportunisme opdrachtnemer	risico integriteitsschending	machtsongelijkheid	geschillen
<b>Relatievorm</b>								
Traditioneel aanbesteden	-	-	-	-	-	-	-	-
Aanbesteding met opbouw vertrouwen	0	0	0	0	0	0	0	+
Aanbesteding op kwaliteit	0	0	0	-	0	0	0	+
Traditioneel in regie	0	-	++	+	-	-	-	0
Resultaatgerichte samenwerking	++	0	0	+	+	0	+	+
Resultaatgericht afgekocht	0	+	-	-	-	-	--	-

Bij traditioneel aanbesteden houden de partijen hun kaarten in de hand. Ondanks het uitgebreide bestek weet de opdrachtgever niet zeker of het werk de gewenste prestaties levert. De opdrachtnemer loopt het risico om informatie over het werk te missen. Het is een situatie waarin winst voor de ene partij ten koste gaat van de andere partij en vice versa. Dat stimuleert opportunisme zoals acceptatie van inschrijvingen onder de kostprijs en zoeken van de blinde vlekken in het bestek en anticiperen op verrekenbaar meerwerk. In omstandigheden waarin partijen zich ten opzichte van elkaar opportunistisch gedragen, is een amorele houding ('alles wat niet verboden is, is toegestaan'). Dan zit er minder een rem op niet-integer gedrag. Bij deze manier van werken treden geregeld geschillen op. In de regel ligt er meer macht bij de opdrachtgever. Het is een manier van werken met hoge faalkosten.

Bij de tweede aanbestedingsvorm is er een zekere mate van vertrouwen<sup>5</sup> tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waardoor iets opener informatie uitgewisseld wordt dan bij traditioneel aanbesteden. De opdrachtgever heeft bijvoorbeeld door eerdere ervaringen met de opdrachtnemer meer zekerheid over de kwaliteit van het werk dat de opdrachtnemer gaat leveren. Deze weet meer over de wijze waarop de opdrachtgever de werkzaamheden beoordeeld, en kan een lagere risico-opslag hanteren. Het opgebouwde vertrouwen en de reputatie van een betrouwbare partner te zijn, weerhoudt de partijen van opportunistisch gedrag, en voorkomt geschillen. In deze verhouding speelt de opdrachtgever zijn machtspositie minder snel uit.

Aanbesteding op basis van de economisch meest voordelige aanbidding biedt de opdrachtnemers meer kans om hun expertise in te zetten. De keuze van de

<sup>5</sup> Opdrachtgevers spreken in het algemeen vertrouwen uit in de bouwbedrijven waarmee ze werken (USP, 2008).

opdrachtgever op kwaliteit is natuurlijk minder transparant en objectiveerbaar. Er bestaat daardoor de kans dat de opdrachtgever andere criteria laat mee spelen. De aanbestedingsvorm verkleint het risico op minder- en meerwerk, en vergroot de kans dat er kwaliteit goed werk geleverd wordt.

Bij werk in regie is er ook meer uitwisseling van informatie. Het risico voor tegenvallers ligt bij de opdrachtgever. De opdrachtnemers is zeker van continuïteit en kan de gemaakte kosten declareren. De opdrachtnemer kan onder deze omstandigheden 'bongedreven' onnodig werk uitvoeren en repareert bijvoorbeeld bij herhaling het zelfde element zonder de oorzaak weg te nemen of deze aan de opdrachtgever te melden. Deze manier van werken biedt meer gelegenheid tot niet-integer gedrag, waardoor de opdrachtgever zich genoodzaakt ziet meer controles uit te voeren. Door intensieve controles is de kans op geschillen kleiner. De opdrachtgever kan doorgaans ook gemakkelijk van de opdrachtnemer.

Bij resultaatgerichte samenwerking is er overwegend vertrouwen tussen de partijen, en wordt alle informatie gedeeld die nodig is om de gevraagde prestaties met goed gekozen maatregelen tegen lage kosten te leveren. Doordat niet alles van tevoren onderzocht is, is er een zeker risico voor beide partijen (werk valt tegen, of de kosten vallen hoger uit dan verwacht). Doordat de partijen in een actieve vorm van vertrouwen ('elkaar aanspreken') werken, geldt er een sociale controle. Deze zal incidenten van niet-integer gedrag in de uitvoering niet uitsluiten. In deze relatievorm gaan opdrachtgever en opdrachtnemer op voet van gelijkwaardigheid met elkaar om, overigens wel met elk een eigen rol en verantwoordelijkheid.

Bij afkoopconstructies vindt er vooral aan de voorkant van het proces een open uitwisseling van informatie plaats. Tijdens het proces wordt informatie verstrekt conform vooraf vastgelegde afspraken. Afkopen verlaagt het risico voor de opdrachtgever en legt dat bij de opdrachtnemer neer. De opdrachtnemer garandeert de beschikbaarheid van het vastgoed conform specificatie en neemt de opdrachtgever de zorg voor het vastgoed uit handen ('ontzorgen'). Beide partijen kunnen anticiperen op voordelen in de toekomst, als de omstandigheden wijzigen maar de partijen niet meer heronderhandelen. De uitvoering valt onder de leiding en controle van één partij. Dit verlaagt het integriteitsrisico op uitvoerend niveau. In de rapportages bestaat echter de kans op een bekend pervers effect, namelijk dat de informatie van de opdrachtnemer over de geleverde prestatie tijdens de

contractperiode strategisch gefilterd wordt met het oog op de afrekening en ter voorkoming van boetes. Er is onderzoek waaruit blijkt dat afkoopconstructies als DBFMO<sup>6</sup> er toe leidt dat de opdrachtgever niet eens meer zijn eigen informatiebehoefte in de relatie kan formuleren, en voor het opstellen van contracten volledig afhankelijk is van adviesbureaus (Algemene Rekenkamer, 2013). De rechtelijke macht voorziet complexe geschillen bij dit soort contracten omdat heronderhandeling uitgesloten is (Belzen, 2014).

Wat betreft het integriteitsrisico kan nog het volgende opgemerkt worden over de resultaatgerichte samenwerking in Deventer:

- De opdrachtnemers kunnen rekenen op redelijkheid en billijkheid bij de beoordeling van verstoringen of tegenvallende resultaten;
- De medewerkers worden uitdrukkelijk verantwoordelijk gemaakt voor de beslissingen waarbij zij autonoom kunnen beslissen;
- Integriteit is benoemd als punt van evaluatie en als eventuele aanleiding voor ontbinding van de overeenkomst;
- De transparantie in het proces verkleint de kans om onopgemerkt niet-integer te handelen;
- De opdrachtnemers hebben zich verplicht om maatregelen te treffen tegen medewerkers die niet-integer handelen.

Resultaatgericht samenwerken is een wijze van samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die gunstig afsteekt tegen de alternatieve relatievormen. Niet op alle punten zal het de beste optie zijn. Resultaatgericht werken op de manier waarop de partijen in Deventer dat georganiseerd hebben biedt uitzicht op oplopende besparingen, en een voortgaand proces van leren en verbeteren. De relatie is op de lange termijn echter niet vanzelf stabiel. Zonder gericht beleid is een tendens zijn tot afname van de deskundigheid bij de opdrachtgever en een toename van afhankelijkheid van de opdrachtgever van de vaste opdrachtnemers.

---

<sup>6</sup> DBFMO staat voor een contract waarbij de opdrachtnemer de procesactiviteiten *Design, Build, Finance, Maintain and Operate* voor zijn rekening neemt. Een contract waarin dit alleen voor het onderhoud gebeurt (*Maintain contract*) is ook mogelijk.

## 4 Doorontwikkeling en verwachte opbrengsten en besparingen

Dit hoofdstuk bevat de weergave van een verkenning van de drie partijen van de mogelijkheden en verwachte resultaten van een doorontwikkeling van de resultaatgerichte samenwerking. De vraag hierbij luidt:

*Op welke manier kan resultaatgericht onderhoud met de bestaande partijen verder doorontwikkeld worden en welke verdien- / besparingsmogelijkheden / verbeteringen zijn daarbij nog mogelijk voor de betrokken partijen?*

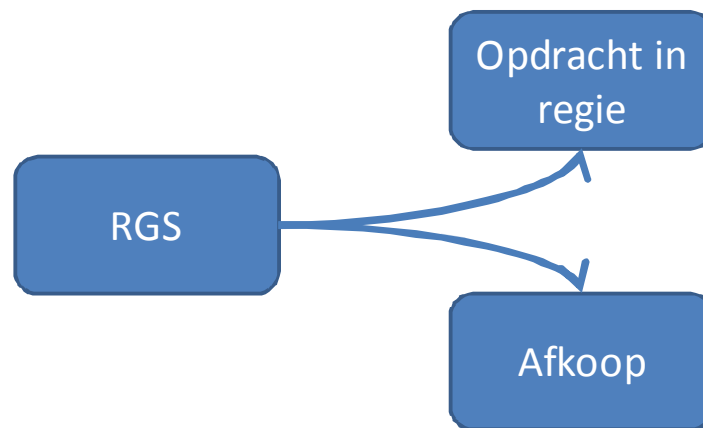
In diverse sessies zijn er ideeën over voortzetting van de samenwerking naar voren gebracht. In een brede sessie op maandag 15 december zijn de deelnemers uitgedaagd om zich verder uit te spreken over de doorontwikkeling van de aanpak. Deze sessie is voorbereid en begeleid door de onderzoekers in hun rol als adviseur.

### 4.1 Vasthouden aan relatievorm resultaatgerichte samenwerking

De partijen zien resultaatgerichte samenwerking als een gezamenlijke zoektocht naar verbeteringen in het onderhoud van de woningen van Rentree. De verwachting is dat er de komende jaren nog steeds verdere verbetering van het proces mogelijk zijn en dat de kosten verder naar beneden gebracht zullen worden. De kracht van de aanpak ligt erin dat de kosten en activiteiten niet vooraf volledig vastgelegd zijn. Er is bewust gekozen voor een dynamisch proces van voortgaande verbeteringen en besparingen. Per jaar worden doelen gesteld met de ambitie om het beter te doen. Deze doelen blijken dan bij kwartaalrapportage en jaarevaluatie overtroffen te worden. De partijen zijn ervan overtuigd dat de bodem voor de kosten en het plafond voor de kwaliteit en huurderstevredenheid nog niet bereikt zijn.

De partijen zijn resultaatgericht in hun toekomstvisie op de relatievorm. Samenwerken is geen doel op zich. In het denkbare geval dat de rek eruit is met de verbeteringen en besparingen, dan zou een overgang naar een andere relatievorm logisch kunnen zijn.

*Figuur 1 Hypothetische overgang naar andere relatievorm*



De overgang naar afkoop zou de hiervoor genoemde nadelen missen, aangezien de partijen door het voorgaande proces een relatie opgebouwd hebben en er niet vooraf maar na een ervaring van jaren in redelijke zekerheid afspraken kunnen vastleggen. Deze overgang is echter hypothetisch. Voor de komende 5 à 10 jaar verwachten de partijen voldoende vooruitgang te kunnen blijven boeken. Gezien wat de partijen in het ene jaar dat de aanpak operationeel is bereikt hebben, is de verwachting realistisch voor de eerstkomende jaren. De eerste jaren is hierbij nog grote winst te halen in de jaren daarna nemen de verbeteringen, innovaties in omvang en tempo af. Er is in de omgeving op het ogenblik veel aandacht voor ontwikkeling van het opdrachtgeverschap en voor efficiëntieverbeteringen van woningcorporaties. Voor de langere termijn spelen waarschijnlijk te veel onzekere factoren om een uitspraak te doen, vooral ook in de politiek-bestuurlijke omgeving van woningcorporaties.

#### **4.2 Stabiliteit van de samenwerking**

De resultaatgerichte samenwerking heeft dus de dynamiek van voortgaande verbeteringen in de uitvoering. Voortgaan hangt er ook vanaf dat de partijen erin slagen om de samenwerkingsrelatie te laten groeien en stabiel te houden. De scherpte die de partijen gezamenlijk tonen op verstoringen in het proces en op ongewenst gedrag maakt het aannemelijk dat het risico van integriteitsschendingen goed beheerst wordt. Dit is een basis voor stabiliteit in de samenwerking.

Een tweede basis is de gelijkwaardigheid en openheid naar elkaar toe. De partijen zijn gewezen op het risico dat er één van de partijen dominant wordt of dat een andere partij sterk afhankelijk wordt van de andere partijen. Aanleiding voor deze gedachte is dat Salverda voor kortere perioden gecontracteerd is dan Wolters. Dit

verschil komt logisch voort uit de verschillen tussen dagelijks en planmatig onderhoud. Salverda heeft daardoor niet minder kans op continuïteit in de samenwerking. Deze hangt af van de prestatie die men levert. Een andere mogelijk indicatie voor toekomstige ongelijkwaardigheid is het feit dat Salverda bepaalde werkzaamheden (contractonderhoud) uitvoert in opdracht van Wolters. De partijen aan tafel zien hierin partnerschap. Men spreekt met nadruk niet over Salverda als onderaannemer van Wolters.

Rentree zou de partij kunnen zijn die op enige moment te sterk afhankelijk wordt van de andere partijen. Deze gedachte is ingegeven door ervaringen van opdrachtgevers die overgaan naar een puur regisserende rol, onder andere bij afkoopcontracten (zie DBFMO-literatuur). Opdrachtgevers willen op die manier zich kunnen concentreren op hun kernactiviteit. Deze opdrachtgevers raken echter in de eigen organisatie zoveel kennis en expertise kwijt dat ze sterk afhankelijk worden van adviseurbureaus (contract) en de contractanten (informatievoorziening). Deze ontwikkeling naar afhankelijkheid acht men niet realistisch en ook niet wenselijk. Ten eerste blijft er bij de woonmakelaars voldoende kennis en expertise van het woningbezit. Deze is weliswaar minder op technische details gericht, maar dat past bij de rol in de samenwerking. Rentree maakt nu ook veel meer werk van analyse van de resultaten van het onderhoudsproces dan voorheen. Deze vaardigheid borgt de positie in de resultaatgerichte samenwerking.

De bestuurlijke visie op de rol van Rentree in het proces is ook duidelijk. Dat is niet een uitgekleden rol als regisseur die contracten van huurders en leveranciers aan elkaar knoopt en vanaf een afstand gade slaat of het goed gaat. Er blijft een actieve betrokkenheid bij de woningen, de huurders en het werk aan de woningen. Rentree ziet de woningen als bedrijfsmiddel bij het leveren van een dienst aan de bewoners voor wie de woningen een thuis vormen. Dit is een andere visie dan de woningen te beschouwen als beleggingsobjecten die tot hoofddoel hebben rendementen op te leveren.

De voortgaande betrokkenheid van Rentree past ook bij haar rol in een op vertrouwen gebaseerde verhouding. Betrokkenheid van de opdrachtgever stimuleert de opdrachtnemers om zich als *steward* te gedragen en zich met die instelling verder te ontwikkelen. Distantie en onverschilligheid werken averechts.

Stabiliteit van de samenwerking levert elk van de partijen voordelen op. Voor de opdrachtnemers is dat de continuïteit, de zekerheid dat een deel van het personeel en materieel blijvend ingezet kan worden. Rentree verliest geen partijen waarmee geïnvesteerd is in de relatie en de afstemming van de werkzaamheden. De drie partijen blijven bij een stabiele samenwerking ten opzichte van elkaar voorspelbaar gedrag vertonen. Er gaat dan geen personele inzet verloren aan eventuele conflicten, controle en het slechten van informatiebarrières. De transactiekosten blijven laag en de beschikbare informatie wordt beter benut.

#### **4.3 *Verder met slimmer werken***

Voordeel van resultaatgericht samenwerking halen de partijen uit slimmer werken. Slimmer werken is een van de twee thema's voor de doorontwikkeling van de aanpak. Op korte termijn streven de partij de informatie over de werkzaamheden nog beter te delen, en wel door de informatie in de *cloud* te zetten. Deze maatregel maakt het mogelijk om sneller storingspatronen zoals terugkerende klachten te herkennen en daarop te reageren met verbeterscenario's in het planmatig onderhoud.

Een ander plan voor de korte termijn is de ontwikkeling van een dashboard met de kerninformatie uit het proces. Een dashboard is een middel om te voorzien in de informatiebehoefte van toezichthouders. Ook is het een toevoeging aan de aanpak, waardoor deze gemakkelijker door Salverda en Rentree bij andere opdrachtgevers te promoten is.

De partijen zien ook als doorontwikkeling dat de afwegingen in het proces slimmer worden. Zo is het goed om niet alleen te af te gaan op de conditiemeting maar de voorgenomen maatregelen ook af te wegen aan het risico op vervolgschade en verstoring van het woongenot. Huurders hebben een belangrijke rol gekregen bij de beoordeling van de onderhoudswerkzaamheden in hun woning. Ze zou wellicht ook te betrekken zijn bij de afweging van maatregelen van het planmatig onderhoud. Deze interactieve manier van de planning van de werkzaamheden vormt een uitdaging voor de partijen.

Aan het begin van de samenwerking is ingezet op een herontwerp van de werkprocessen en administratieve afhandeling. Met herontwerpen van de werkprocessen is een volgende stap te zetten. Voorgesteld is om ook te bezien welke elementen uit kwaliteitsmethoden te halen zijn. Besproken zijn Six Sigma, een methode die door middel van consequente en precieze meting zich richt op vermindering van fouten en tolerantie in het uitvoeringsproces. De zekerheid over de



geleverde kwaliteit neemt dan toe. Een andere aanpak is *Lean*. Deze aanpak is erop gericht om alle activiteiten die niet direct bijdraagt aan het doel van de keten te elimineren. De partijen hebben intuïtief al volgens deze sporen gewerkt (storing verminderen en elimineren onnodige stappen). Het is de kunst om de creativiteit die de partijen nu in de samenwerking inbrengen, te handhaven en tegelijkertijd te profiteren van elementen uit kwaliteitssystemen waarbij de stap van projectgericht denken en werken naar procesgericht een fundamentele is om de voordelen te kunnen pakken. De systemen boeken successen vooral in meer afgeschermdde industriële werkomgeving. Dergelijke voorbeelden zijn echter wel aanstekelijk en inspirerend.

Wat levert nog slimmer werken op? De effectiviteit van de inzet van vaklieden neemt verder toe. Ze kunnen meer klussen in één keer afhandelen. Ze hoeven ook minder vaak terug naar een woning. De doorlooptijd van planmatig onderhoudsprojecten neemt af. Het voordeel valt toe aan Rentree in de vorm van lagere begrotingen en meevallers in de realisatie van de begrotingen. De omzet voor Salverda en Wolters nemen bij voortgaande besparingen af. Daar staat tegenover dat de opdrachtnemers blijven verzekerd van continuïteit en zullen hun risico-opslagen kunnen verlagen.

#### **4.4 *Verder met integraler werken***

Doorontwikkeling kan ook gezocht worden in integraler werken. De meest voor de handliggende vorm van integratie is een verdergaande afstemming tussen dagelijks onderhoud en planmatig onderhoud, niet alleen in de uitvoering maar ook in de planning. Een idee tijdens de sessie is om met één jaarplan te gaan werken, waaruit vervolgens Salverda en Wolters elk hun deelplanning halen. Echt voordeel is er als dit jaarplan voortkomt uit analyses en scenario's berekend over de gehele looptijd. Optimaliseren op *Total Costs of Ownership* (TCO) noemt men dat. De samenwerking wordt doorgetrokken en optimalisatie op deelbelangen behoort definitief tot de verleden tijd.

Voortbordurend volgens dit patroon is ook een verdere ketenintegratie mogelijk. Wolters betreft de verffabrikant bij het planmatig onderhoud van de woningen van Rentree. Het vooruitzicht is een verdere innovatie en optimalisatie schildertechnieken. Salverda onderzoekt wat het oplevert als de bouwmaterialenhandel bij de werkzaamheden voor Rentree betrokken wordt.

Ketenintegratie heeft vooral zin als het bijdraagt aan lagere kosten voor Rentree en hogere kwaliteit en tevredenheid bij de bewoners. Ketenintegratie vormt voor Salverda en Wolters geen doel op zich.

Partijen zien ook mogelijkheden in doorontwikkeling door een bewustere keuze in de onderhoudsstrategie van een bouwdeel welke is gebaseerd op een analyse van de data en TCO. We zien dat bij Salverda wat gebeuren dat er breder wordt gekeken dan alleen het reparatieverzoek.

De partijen zien ook mogelijkheden voor doorontwikkeling door een betere integratie tussen beleidsthema's als strategisch voorraadbeheer, woonlastenbeleid, duurzaamheid, functionele vernieuwing van de voorraad en veiligheid. Deze thema's zullen een plaats krijgen in de samenwerking. Het gaat om een wisselwerking. Rentree zal met meer uitgewerkte visie op de toekomst van de woningvoorraad komen. Salverda en Wolters leveren inzicht hoe activiteiten geïntegreerd kunnen worden in de uitvoering. Bij een recent project gebeurt dat nu spontaan, alles komt samen. Maar het liefst willen de partijen dit meer van te voren bedacht en uitgewerkt hebben. Een concrete eerste stap is dat Wolters en Salverda betrokken zullen worden bij de formulering van het nieuwe strategisch voorraadbeleid en onderhoudsbeleid van Rentree.

Wat betreft de duurzaamheid/energiebesparing is het zoeken naar het netto woonlastenvoordeel. Er zijn nog geen uitgewerkte ideeën over hoe dit in de samenwerking ontwikkeld zou kunnen worden. Wolters participeert in ESCo's. *Energy Service Companies* behoren tot een specifieke vorm van afkoopcontracten, kansrijk maar qua filosofie niet helemaal passend bij de resultaatgerichte samenwerking zoals de partijen die in Deventer ontwikkeld hebben. Ontzorgen staat hier niet voorop. Men geeft daarentegen huurders een beoordelende rol in het onderhoudsproces.

Een andere mogelijkheid voor doorontwikkeling is dat de opdrachtnemers hun onderhoudswerkzaamheden combineren met verhuur- en communicatietaken die nu nog bij Rentree liggen, met name in de contacten met huurders en woningzoekenden. Deze vorm van integratie aan de kant van de opdrachtnemers valt men wel onder de term ontzorging. Deze mogelijkheid kan op minder weerklank rekenen. Dit doet de partijen aan afkoopcontracten denken. Het sluit ook niet aan bij de ideeën van Rentree over betrokkenheid bij de huurders en hun woonsituatie.

De voordelen van verdere integratie van het planmatig onderhoud en dagelijks onderhoud is een verlaging van de kosten over de gehele levensduur van de woningen. Ketenintegratie met leveranciers zal waarschijnlijk eerder kwaliteitsvoordelen dan besparingen opleveren. De besparingen zijn indirect te realiseren, bijvoorbeeld door het kunnen oprekken van schildercycli en de toepassing van duurzamere minder storingsgevoelige producten in en aan de woning. Voordeel van integratie met de beleidsthema's is dat de traditionele scheiding tussen beleid en uitvoering weg is in de samenwerking. De partijen zijn in hun samenwerking snel lerend en doortastend gebleken. Er is dus kans dat de aanpassing van de woningvoorraad van Rentree aan nieuwe eisen sneller verloopt. Wel is te overwegen om niet alleen zelf expertise en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, maar ook om te bezien of deze te betrekken van ketenpartners die deze expertise al hebben.

## 5 Conclusie en aanbevelingen

De resultaatgerichte samenwerking bij het onderhoud van woningen van Rentree te Deventer intrigeert. Drie partijen slagen er echt in om op basis van vertrouwen samen te werken, en het onderhoudsproces te verbeteren. Slimmer werken levert betere kwaliteit tegen lagere kosten op. Huurders geven een steeds hoger cijfer voor het onderhoud. Bijzonder is dat de drie partijen de resultaatgerichte samenwerking niet volgens een blauwdruk hebben opgezet. Ze werken vanuit raamovereenkomsten, en binden elkaar tot het leveren van steeds betere prestaties. De realisatie overtreft de prestatieafspraken in de jaarplannen. Rentree bespaart zo op de onderhoudskosten, en Wolters en Salverda hebben het vooruitzicht van continuïteit en de mogelijkheid om het onderhoudsproces bij een woningcorporaties te innoveren, wat hun een aantrekkelijke partners maakt voor andere corporaties. Intrigerend is ook dat de partijen intuïtief stappen gezet hebben in de samenwerking die hebben geleid tot een hechte en conceptueel doortimmerde aanpak. De consequente keuze voor een werkrelatie op basis van vertrouwen leidt ertoe dat de informatie zonder terughoudendheid gedeeld worden. Fouten in de uitvoering worden onmiddellijk gedetecteerd, besproken en vormen een aanknopingspunt voor verbetering. Het onderzoek naar de opvattingen van de deelnemers in het proces laten zien dat de partners opvattingen overwegend delen. De meest betrokken managers zijn iets uitgesprokener over de voordelen van resultaatgerichte samenwerking en nadelen van de traditionele manier van werken dan de andere deelnemers. De blijvende betrokkenheid van de directie/bestuurders is bijzonder in het proces. Dit geeft een extra borg dat de partijen met gezamenlijke doelen blijven werken.

Resultaatgerichte samenwerking in het onderhoud wordt gepropageerd als werkwijze die de kosten aanzienlijk reduceert. Ten opzichte van de traditionele aanbestedingspraktijk is het kostenvoordeel aanzienlijk. Er zijn ook andere relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die voordeliger zijn. De besparingen die bij de resultaatgerichte samenwerking tussen Rentree, Salverda en Wolters gerealiseerd zijn liggen in de orde van grootte van andere voorbeelden van resultaatgericht samenwerking bij het onderhoud. De resultaatgerichte samenwerking in Deventer heeft als bijzonderheid dat de besparingen in de tijd oplopen. Tijdens de uitvoering van een jaarplan wordt beter gepresteerd dan

afgesproken. Boekenonderzoek en inspecties maken het aannemelijk dat er komende jaren nog verdergaande besparingen mogelijk zijn.

De vormgeving van de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemers moet niet alleen op kosten beoordeeld worden. Een hogere huurderstevredenheid, hogere kwaliteit van het geleverde werk zijn ook belangrijke aspecten. Juist bij deze aspecten boeken de partners in Deventer extra resultaten. Ook de risicoverdeling, de kans op opportunistisch gedrag en integriteitsschendingen, de faalkosten en de kans op kostbare beslechting van geschillen voor de arbitragerechter zijn aspecten die de vergelijking tussen de relatievormen betrokken moeten worden. Op deze punten onderscheid resultaatgerichte samenwerking zich positief. De drie partners in Deventer delen een actieve aanpak van integriteit. Werken in vertrouwen is niet vrijblijvend. Als het vertrouwen geschonden wordt, dan zijn de partners bereid daar consequenties aan te verbinden en de gevolgen te accepteren. De formele bepalingen in de raamovereenkomsten en de informele opvattingen van de partners liggen in elkaars verlengde. Dit geeft meer zekerheid over integriteit.

De aanbevelingen hebben betrekking op de mogelijkheid van doorontwikkeling van de aanpak van de drie partijen. De resultaatgerichte samenwerking die de partijen hebben is bijzonder en biedt tal van kansen om de aanpak verder te ontwikkelen. Zolang de samenwerking nog tot verbeteringen leidt is het raadzaam om de aanpak te continueren. Denkbaar is dat op termijn een andere relatievorm gekozen wordt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Te denken is aan werk in regie of overgang naar een afkoopconstructie, waarmee de opdrachtnemer risicodrager wordt. Er zijn twee ontwikkelpaden. Ten eerste verdergaan met slimmer werken. Een betere afstemming tussen planmatig en dagelijks onderhoud is mogelijk en snel te realiseren. Aanbevolen wordt om de jaarplannen en de doorrekening van de meerjarenraming te integreren. Optimalisatie van de *Total Costs of Ownership* is dan mogelijk. De conditiemeting is een eenduidig middel voor de communicatie over onderhoud. Bij de afweging van onderhoudsmaatregelen is het echter ook van belang om naar het risico te kijken: eventuele verstoring van het woongenot en gevolgschade. De samenwerking heeft geleid tot een adaptieve, lerende aanpak. Tegenvallers, verstoringen etc. zijn directe aanleiding voor voortgaande verbetering. Het is aan te raden om te bezien of kwaliteitssystemen kunnen helpen om op een meer gestructureerde wijze procesverbeteringen te realiseren. Uiteraard is het zaak om de spontane creativiteit die de partijen met elkaar aan de dag leggen te behouden.

Het tweede ontwikkelpad is integraler werken. De samenwerking is nu gericht op puur het onderhoud. De wisselwerking met het strategisch voorraadbeleid van Rentree biedt kansen. Salverda en Wolters zullen betrokken worden bij het nieuwe strategisch voorraadbeleid. Zij kunnen hun expertise en kijk op de woningvoorraad van Rentree inbrengen. Het is een uitdaging om duurzaamheid op te pakken. Onderhoudswerkzaamheden bieden een gelegenheid om energiebesparende maatregelen uit te voeren. Het is aan te raden om dit niet ad hoc te doen, maar het onderdeel te maken van een integrale aanpak.

Aanbevolen wordt om op enig moment met wederzijds overeenstemming de raamovereenkomsten aan te passen. Vastgelegd kan worden dat de partijen zich laten controleren en beoordelen door huurders. Dit is nu al dagelijks praktijk, maar het is een beginsel dat een plek mag hebben in het contract op hoofdlijnen. Een ander beginsel in de gegroeide praktijk is dat de informatie in het proces eigendom blijft van Rentree. Dit beginsel zou ook vastgelegd kunnen worden. Verder is het raadzaam met het oog op verantwoording van de aanpak de eisen aan de transparantie vast te leggen. Welke informatie is voor welke partij tot op welk detailniveau toegankelijk. Door hier criteria voor op te stellen kan de transparantie van het proces verbeteren en is deze voor de buitenwereld ook toetsbaar te maken. Informatie wint aan zeggingskracht als er referenties zijn om die te beoordelen. Nu vormen meerjarenonderhoudsplannen en jaarplannen de referentie. Het is aan te raden om benchmarks te ontwikkelen, hoe lastig die ook zijn te realiseren.

Tot slot, de resultaatgerichte samenwerking die Rentree, Salverda en Wolters is een voorbeeld dat navolging verdient. De aanpak strekt tot aanbeveling. Kenmerk van de samenwerking is een zoektocht naar verbetering die voortgaat.

## 6 Documenten en literatuur

- Aedes. (2014). *Aedes-model Design & Build/Design Build Maintenance-overeenkomst (leewijzer)*. Opgeroepen op november 15, 2014, van Aedesnet/downloads:  
<http://www.aedes.nl/binaries/downloads/bouwcontracten/20141002-leeswijzer-aedes-model-dbm-overeenkomst.pdf>
- Aedes. (2013). *Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap*. Den Haag: Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Aedes. (2011). *Professioneel aanbesteden - Transparantie, lagere kosten en meer kwaliteit (Aedes Compact)*. Hilversum: Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Algemene Rekenkamer. (2013). *Contractmanagement in DBFMO project*. Den Haag: Tweede Kamer, vergaderjaar 2012-2013. 33 639.
- Belzen, T. v. (2014, april 5). Integrale contractvormen: 'Dbfmo leidt tot grote problemen' Raad van Arbitrage gaat twintig arbiters bijscholen. *Cobouw*.
- Borst, C. P., Mossel, H.-J. v., & Straub, A. (2006). *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud: Stimulans voor innovaties in het onderhoudsbedrijf?* Gouda: Habiforum.
- Brown, T. L., Potovski, M., & Van Slyke, D. M. (2007). Trust and contract completeness in the public sector. *Local Government Studies Vol. 33(4)*, 607-623.
- Conquaestador. (2014). *Samenwerking in de keten: Business Process Management in 2014*. Utrecht: Conquaestador BV.
- Consortium RGS. (2013). *Over KiB*. Opgeroepen op oktober 21, 2014, van Resultaatgerichte samenwerking: Resultaatgerichte samenwerking
- Consortium RGS. (2013). *Over RGS*. Opgeroepen op oktober 21, 2014, van Resultaatgericht samenwerken: <http://www.rgsnl.nl/over-rgs/>
- Dreimüller, A., Gruis, V., & Snoeijs, C. (2013). *De regie-corporatie: Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder*. Maastricht: roAG.
- Eijk, C. v. (2014). De resultaten van RGS in de praktijk van Staedion. *NVDO bijeenkomst lange termijn onderhoud bij woningcorporaties*. NVDO.
- Kaya, I., & Abdullah, B. (2009). *Kostenvergelijking Vastgoedonderhoud - Onderzoek naar de kostenverschillen tussen traditioneel onderhoud en*. Enschede: Saxion Hogeschool.
- Koplopersgroep. (2013). *Samenwerking met de markt - Ontwikkeling Samenwerkingsmodel É-Sequent'*. Amersfoort: De Alliantie.
- KWH. (2014). *www.kwh.nl*. Opgeroepen op december 10, 2014, van KWH-prestatie-index 2013: [http://www.kwh.nl/uploads/files/1/KWH\\_Prestatie\\_Index\\_2013DEF.pdf](http://www.kwh.nl/uploads/files/1/KWH_Prestatie_Index_2013DEF.pdf)

- Langenhof, W. B. (2009). *Resultaatgericht vastgoedonderhoud: Een vergelijking tussen traditioneel vastgoedonderhoud en resultaatgericht vastgoedonderhoud*. Enschede: Werkplaats Regelgeving en Versnelling.
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review* Vol. 20(3) , 709-734.
- Noy, D. (2012). *Tijd rijp voor ketenintegratie*. Opgeroepen op september 29, 2014, van Technisch gebouwenbeheer: [http://www.technischgebouwenbeheer.nl/wp-content/uploads/24-25\\_woningcorporaties\\_6\\_24-25\\_17334.pdf](http://www.technischgebouwenbeheer.nl/wp-content/uploads/24-25_woningcorporaties_6_24-25_17334.pdf)
- NVDO. (sd). *TPM-NVDO*. Opgeroepen op december 8, 2014, van NVDO: <http://www.nvdo.nl/tpm/>
- Oerlemans, C. (2012). *Efficiënt Vastgoedonderhoud: Controle is goed, vertrouwen is beter*. Amsterdam: ASRE.
- OnderhoudNL. (2013). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (RGS) bij Investeren en Onderhoud*. Opgeroepen op oktober 21, 2014, van <https://www.youtube.com/watch?v=RCgrQAIW6bl>
- OnderhoudNL. (2013). *Resultaatgericht samenwerken biedt opdrachtnemers een stevige marktpositie*. Waddinxveen: OnderhoudNL.
- Redactie. (2012). Macht en tradities versus ketensamenwerking: Valse lucht eruit bij woningcorporaties. *Onafhankelijke Magazine over Bedrijfsvoering en ICT voor woningcorporaties* , 11-15.
- Redactie Technisch gebouwenbeheer. (2013, juni 11). *Betere sturing op faalkosten*. Opgeroepen op juli 7, 2014, van Technisch gebouwenbeheer: <http://www.technischgebouwenbeheer.nl/wp-content/uploads/2013/12/Ketensamenwerking-voor-betere-sturing-op-faalkosten.pdf>
- Redactie Technisch gebouwenbeheer. (2013, december 2013). *Vernieuwend opdrachtgeverschap: van voorschrijver naar regisseur*. Opgeroepen op juli 7, 2014, van Technisch gebouwenbeheer: <http://www.technischgebouwenbeheer.nl/wp-content/uploads/2013/12/Vernieuwend-opdrachtgeverschap-van-voorschrijver-naar-regisseur.pdf>
- Rijksdienst voor ondernemend Nederland. (2013, mei). *Thema uitgewerkt voor de corporatiesector: Duurzame ketensamenwerking voor woningcorporaties*. Opgeroepen op december 8, 2014, van [www.rvo.nl](http://www.rvo.nl): [http://www.rvo.nl/sites/default/files/2013/08/Themablad%20Duurzame%20ketensamenwerking%20voor%20woningcorporaties\\_0.pdf](http://www.rvo.nl/sites/default/files/2013/08/Themablad%20Duurzame%20ketensamenwerking%20voor%20woningcorporaties_0.pdf)
- SBR en TNO. (2013). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden*. Rotterdam: SBR/OnderhoudNL.



- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review* Vol. 32(2) , 344-354.
- Straub, A., & Mossel, H.-J. v. (2008). Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. Meetbare financiële voordelen. In s.n.(Ed.), *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. Meetbare financiële voordelen*. (pp. 1-36). Rotterdam: SBR.
- Technisch gebouwbeheer (redactie). (2013). Onderhoud gebaseerd op vertrouwen goedkoper. *Technischgebouwbeheer.nl* , 28-30.
- USP. (2008). *Integriteit en transparantie in de bouwsector*. Rotterdam: USP Marketing Consultancy.
- Van Slyke, D. M. (2005). Agents or Stewards: How Government Manages Its Contracting Relationships With Nonprofit Social Service Providers. *Academy of Management Proceedings August* , D1-D6.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research* Vol. 17 , 157-187.
- Veenstra, B. (2013). Betere sturing op faalkosten. *Technisch gebouwenbeheer.nl* , 34-35.
- Vijverberg, G. (2014). Inkoopbeleid, RGE en de Leidraad RGS 2013. *NVDO bijeenkomst: Lange termijn onderhoud bij corporaties 27 juni*. NVDO.
- Vijverberg, G. (2012). Macht en tradities versus ketensamenwerking: Valse lucht er uit bij woningcorporaties. *Onafhankelijke magazine over bedrijfsvoering en ICT voor woningcorporaties nummer 1* , 11-15.

# Bijlagen

## Bijlage 2 Samengestelde sortering stellingen factor 1

meest mee oneens ← -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 meest mee eens							
2) = "Een aanbesteding bevordert opdrachtgevers immers af te wijken van de bekende huisleveranciers, en zorgt voor een betere match."	3) = "Aanbesteding op basis van economisch meest voordelig aanbesteding kan ook op kwaliteit. Dus wel extra kwaliteit, maar minder partnerrisico."	6) = "Conditietiming is nuttig om met elkaar over de prestatie van vastgoed te praten maar ongeschikt als normstelling."	1) = "Een aanbesteding dwingt opdrachtgever en opdrachtnemer scherp te zijn, een visie te formuleren en toetscriteria vast te leggen."	10) = "We vertellen elkaar altijd de waarheid ook als die pijnlijk is."	4) = "Aannemers die risico dragen voor het onderhoud kijken verder."	22) = "Procesverbetering is het uiteindelijke doel van RGS."	
5) = "Zolang de markt nog niet aantrekt is het voor opdrachtgevers slimmer om traditioneel aan te besteden."	7) = "We zijn te snel tevreden met het resultaat van RGS."	9) = "De nadruk op prijsconcurrentie prikkelt bouw- en onderhoudsbedrijven om tot innovaties te komen."	11) = "Indirecte kosten zou je in kaart kunnen brengen met tijdschrijven, maar daar hebben de meeste mensen hekel aan."	13) = "Onze medewerkers hebben geleerd om kritisch te kijken naar hun werk en mee te denken over oplossingen."	15) = "Binnen onze samenwerking worden de regels van de organisaties gehandhaafd."	23) = "Lagere integrale kosten is het uiteindelijke doel van RGS."	
8) = "Een aanbesteding is namelijk het middel bij uitstek om concurrentie op de markt op te wekken en zorgt voor de meest optimale prijs-kwaliteitsverhouding."	19) = "Bij RGS trekken de technici aan het kortste eind. Ze kunnen niet meer eenzijdig bepalen wat de klant wil."	12) = "Partijen die niet resultaatgericht samenwerken zijn op den duur verliezers."	18) = "RGS is een contractvorm die nieuw is voor de bouw, maar waarvoor de kennis van de processen nog onvoldoende is."	16) = "Resultaatgericht werken leidt tot kortere doorlooptijden van onderhoudsprojecten."	27) = "RGS is geen blauwdruk, het is een ontdekkingstocht met elkaar."	26) = "Hogere kwaliteit is het uiteindelijke doel van RGS."	
32) = "Samenwerking gaat ten koste van de scherpte van de partijen naar elkaar toe."	25) = "Resultaatgericht werken legt de verantwoordelijkheid eenzijdig bij de opdrachtnemer."	14) = "Hoe meer ruimte voor eigen beslissingen in het werk, des te meer er gerapporteerd moet worden."	24) = "Met een focus op kosten komt de vernieuwing en innovatie vanzelf."	20) = "Huursdruks en woonlasten zijn een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid."	32) = "Binnen onze samenwerking is er ruimte om misstanden aan de kaak te stellen."	45) = "Laagste kosten berekend over de gehele cyclus is waar het om draait bij RGS."	
	37) = "Voor SVB te komen is het noodzakelijk om de complexiteit goed te kennen. Als regie organisatie met RGS raak je die kwijt."	17) = "Afspraken op één of twee A4'tjes is praktisch maar dat gaat voorbij aan de integriteit."	31) = "Transparant, kwetsbaarheid etc. zijn in normale relaties al moeilijk, laat staan in een zakelijke relatie."	28) = "RGS werkt alle en goed als je modellen met de processtappen nauwgezet volgt."	38) = "Resultaatgericht samenwerken wordt niets als je niet transparant maakt hoe je je geld verdient."		
	39) = "Met RGS kunnen opdrachtgevers zich indekken tegen risico's."	21) = "Aanbieders op een traditionele markt hebben geen belang bij transparantie."	21) = "De normstelling bij RGS is een achilleshiel. Het beschikbare instrumentarium is daar nu nog onvoldoende in doorontwikkeld."	29) = "In de opstartfase zit een investering die je er alleen met een lang contract uithaalt."	34) = "Binnen onze samenwerking wordt bij misstanden concrete actie ondernomen tegen betrokkenen."		
		42) = "Wat je niet vastlegt, krijg je ook niet, hoeveel overleg er ook is."	35) = "De rol en plaats van leveranciers in RGS is onderontwikkeld, en daarom legt RGS het af tegen ketensamenwerking."	30) = "Professioneel opdrachtgever- en -nemerschap zit bij de mensen die aan de knoppen zitten."			
		43) = "De besparingen van RGS worden vaak afgezet tegen de oude meerjaren onderhoudsplanningen. Je hebt meer baat bij een goede MJOP dan bij RGS."	36) = "Corporaties die eenmaal ervaring hebben met RGS willen daarna niet anders meer."	44) = "Kennis van en begrip voor elkaars proces, belangen en risico's borgt integriteit."			
			40) = "Weerstand tegen RGS is rationeel, ook al is dat niet wat de goeroes van het onderzoek zeggen."				

## Bijlage 3 Samengestelde sortering stellingen factor 2

meest oneens ← -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 meest eens							
7) = "We zijn te snel tevreden met het resultaat van RGS."	1) = "Een aanbesteding dwingt opdrachtgevers immers af te wijken van de bekende huisleveranciers, en zorgt voor een betere match."	2) = "Een aanbesteding bevordert opdrachtgevers immers af te wijken van de bekende huisleveranciers, en zorgt voor een betere match."	6) = "Conditietiming is nuttig om met elkaar over de prestatie van vastgoed te praten maar ongeschikt als normstelling."	15) = "Binnen onze samenwerking worden de regels van de organisaties gehandhaafd."	10) = "We vertellen elkaar altijd de waarheid ook als die pijnlijk is."	4) = "Aannemers die risico dragen voor het onderhoud kijken verder."	
25) = "Resultaatgericht werken legt de verantwoordelijkheid eenzijdig bij de opdrachtnemer."	5) = "Zolang de markt nog niet aantrekt is het voor opdrachtgevers slimmer om traditioneel aan te besteden."	3) = "Aanbesteding op basis van economisch meest voordelig aanbesteding kan ook op kwaliteit. Dus wel extra kwaliteit, maar minder partnerrisico."	9) = "De nadruk op prijsconcurrentie prikkelt bouw- en onderhoudsbedrijven om tot innovaties te komen."	20) = "Huursdruks en woonlasten zijn een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid."	12) = "Partijen die niet resultaatgericht samenwerken zijn op den duur verliezers."	13) = "Onze medewerkers hebben geleerd om kritisch te kijken naar hun werk en mee te denken over oplossingen."	
34) = "De normstelling bij RGS is een achilleshiel. Het beschikbare instrumentarium is daar nu nog onvoldoende in doorontwikkeld."	8) = "Een aanbesteding is namelijk het middel bij uitstek om concurrentie op de markt op te wekken en zorgt voor de meest optimale prijs-kwaliteitsverhouding."	11) = "Indirecte kosten zou je in kaart kunnen brengen met tijdschrijven, maar daar hebben de meeste mensen hekel aan."	18) = "RGS is een contractvorm die nieuw is voor de bouw, maar waarvoor de kennis van de processen nog onvoldoende is."	29) = "In de opstartfase zit een investering die je er alleen met een lang contract uithaalt."	16) = "Resultaatgericht werken leidt tot kortere doorlooptijden van onderhoudsprojecten."	21) = "Aanbieders op een traditionele markt hebben geen belang bij transparantie."	
42) = "Wat je niet vastlegt, krijg je ook niet, hoeveel overleg er ook is."	14) = "Hoe meer ruimte voor eigen beslissingen in het werk, des te meer er gerapporteerd moet worden."	17) = "Afspraken op één of twee A4'tjes is praktisch maar dat gaat voorbij aan de integriteit."	22) = "Procesverbetering is het uiteindelijke doel van RGS."	31) = "Transparant, kwetsbaarheid etc. zijn in normale relaties al moeilijk, laat staan in een zakelijke relatie."	26) = "Hogere kwaliteit is het uiteindelijke doel van RGS."	27) = "RGS is geen blauwdruk, het is een ontdekkingstocht met elkaar."	
	37) = "Voor SVB te komen is het noodzakelijk om de complexiteit goed te kennen. Als regie organisatie met RGS raak je die kwijt."	19) = "Bij RGS trekken de technici aan het kortste eind. Ze kunnen niet meer eenzijdig bepalen wat de klant wil."	23) = "Lagere integrale kosten is het uiteindelijke doel van RGS."	36) = "Corporaties die eenmaal ervaring hebben met RGS willen daarna niet anders meer."	32) = "Binnen onze samenwerking is er ruimte om misstanden aan de kaak te stellen."		
	42) = "Wat je niet vastlegt, krijg je ook niet, hoeveel overleg er ook is."	30) = "Professioneel opdrachtgever- en -nemerschap zit bij de mensen die aan de knoppen zitten."	24) = "Met een focus op kosten komt de vernieuwing en innovatie vanzelf."	39) = "Met RGS kunnen opdrachtgevers zich indekken tegen risico's."	38) = "Resultaatgericht samenwerken wordt niets als je niet transparant maakt hoe je je geld verdient."		
		35) = "De rol en plaats van leveranciers in RGS is onderontwikkeld, en daarom legt RGS het af tegen ketensamenwerking."	28) = "RGS werkt alleen goed als je modellen met de processtappen nauwgezet volgt."	41) = "Binnen onze samenwerking wordt bij misstanden concrete actie ondernomen tegen betrokkenen."			
		40) = "Weerstand tegen RGS is rationeel, ook al is dat niet wat de goeroes van het onderzoek zeggen."	33) = "Samenwerking gaat ten koste van de scherpte van de partijen naar elkaar toe."	44) = "Kennis van en begrip voor elkaars proces, belangen en risico's borgt integriteit."			
			45) = "Laagste kosten berekend over de gehele cyclus is waar het om draait bij RGS."				

**Bijlage 4** Overzicht van stellingen die significant onderscheidend zijn tussen factor 1 en 2

Onderscheidend met stellingen	Meest oneens							Meest eens	
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
23] = "Laagste integrale kosten is het uiteindelijke doel van RGS."				2			1		
22] = "Procesverbetering is het uiteindelijke doel van RGS."				2			1		
45] = "Laagste kosten berekend over de gehele cyclus is waar het om draait bij RGS."				2			1		
13] = "Onze medewerkers hebben geleerd om kritisch te kijken naar hun werk en mee te denken over oplossingen."					1		2		
30] = "Professioneel opdrachtgever- en -nemenchap zit bij de mensen die aan de knoppen zitten."			2		1				
34] = "De normstelling bij RGS is een schelleshiek. Het beschikbare instrumentarium is daar nog onvoldoende in doorontwikkeld."	2			1					
1] = "Een aanbesteding dwingt opdrachtgever en opdrachtnemer scherp te zijn, een visie te formuleren en toetscriteria vast te leggen."		2		1					
21] = "Aandieners op een traditionele markt hebben geen belang bij transparantie."			1				2		
12] = "Partijen die niet resultaatgericht samenwerken zijn op den duur verliezers."			1			2			
42] = "Wat je niet vastlegt, krijg je ook niet, hoeveel overlag er ook is."	2		1						
39] = "Met RGS kunnen opdrachtgevers zich indexen tegen risico's."		1			2				
32] = "Samenwerking gaat ten koste van de scherpte van de partijen naar elkaar toe."	1			2					

**Bijlage 5 Stellingen die significant verbindend zijn tussen factor 1 en 2**

Consensus over stellingen	Meest oneens							Meest eens						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
3) = "Aanbesteding op basis van economisch meest voordelig aanbesteding kan ook op kwaliteit. Dus wel extra kwaliteit, maar minder partnerrisico."		1 2												
4) = "Aannemers die risico dragen voor het onderhoud kijken verder."							1 2							
5) = "Zolang de markt nog niet aantrekt is het voor opdrachtgevers slimmer om traditioneel aan te besteden."	1 2													
6) = "Condiëtmeting is nuttig om met elkaar over de prestatie van vastgoed te praten maar ongeschikt als normstelling."			1 2											
7) = "We zijn te snel tevreden met het resultaat van RGS."	2 1													
8) = "Een aanbesteding is namelijk het middel bij uitstek om concurrentie op de markt op te wakken en zorgt voor de meest optimale prijs-kwaliteitsverhouding."	1 2													
14) = "Hoe meer ruimte voor eigen beslissingen in het werk, des te meer gerapporteerd moet worden."		2 1												
15) = "Binnen onze samenwerking worden de regels van de organisaties gehandhaafd."						2 1								
16) = "Resultaatgericht werken levert tot kortere doorlooptijden van onderhoudsprojecten."						1 2								
17) = "Afspreken op één of twee A4'tjes is prachtig maar dat gaat voorbij aan de integriteit."			1 2											
18) = "RGS is een contractvorm die nieuw is voor de bouw, maar waarvoor de kennis van de processen nog onvoldoende is."				1 2										
19) = "Bij RGS trekken de technici aan het kortste eind. Ze kunnen niet meer eenzijdig bepalen wat de klant wil."		1 2												
20) = "Huurdarwensen en woonlasten zijn een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid."						1 2								
24) = "Met een focus op kosten komt de vernieuwing en innovatie vanzelf."				1 2										
25) = "Resultaatgericht werken legt de verantwoordelijkheid eenzijdig bij de opdrachtnemer."	2 1													
26) = "Hogere kwaliteit is het uiteindelijke doel van RGS."							2 1							
27) = "RGS is geen blauwdruk, het is een ontdekkingsstocht met elkaar."							1 2							
28) = "RGS werkt alleen goed als je modellen met de processtappen nauwkeurig volgt."				2 1										
29) = "In de opstartfase zit een investering die je er alleen met een lang contract uithaalt."					1 2									
32) = "Binnen onze samenwerking is er ruimte om misstanden aan de kaak te stellen."						1 2								
35) = "De rol en plaats van leveranciers in RGS is onderontwikkeld, en daarom legt RGS het af tegen ketensamenwerking."			2 1											
36) = "Corporaties die eenmaal ervaring hebben met RGS willen daarmee niet anders meer."				1 2										
37) = "Voor SVB te komen is het noodzakelijk om de complexe goederen kennen. Als regel organisatie met RGS raakt je die kwijt."		1 2												
38) = "Resultaatgericht samenwerken wordt niets als je niet transparant maakt hoe je je geld verdient."						1 2								
40) = "Weerstand tegen RGS is rationeel, ook al is dat niet wat de goetoes van het onderzoek zeggen."			2 1											
41) = "Binnen onze samenwerking wordt bij misstanden concrete actie ondernomen tegen betrokkenen."						2 1								
43) = "De besparingen van RGS worden vaak afgezet tegen de oude meerjaren onderhoudsplanningen. Je hebt meer baat bij een goede MJOP dan bij RGS."		2 1												
44) = "Kennis van en begrip voor elkaars proces, belangen en risico's borgt integriteit."					1 2									

### *Bijlage 5 Verantwoording uitgevoerde Q-test*

Om te beginnen zijn 45 stellingen verzameld. Deze zijn gehaald uit de Nederlandse vakliteratuur over de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer, de integriteit en samenwerking in de bouw- en onderhoudswereld. Elk van de deelnemers heeft deze 45 stellingen in volgorde gelegd uiteenlopend van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Deze sorteringen zijn ingevoerd in een applicatie op het internet.

Er is voorafgaand aan de echte Q-test een grove toets uitgevoerd op de verhouding tussen eens en oneens in de oordelen van de deelnemers. Gemiddeld is er 5 keer meer 'eens' geteld dan 'oneens'. Aangezien de analyse bij de Q-methodologie zich richt op de volgorde en niet op de exacte positie van de oordelen, is besloten om met de resultaten verder te gaan.

Een eerste stap in de analyse is de meting van de samenhang tussen de sorteringen van de deelnemers, één-op-één gemeten. Gemiddeld bedraagt de correlatiewaarde 0,56. Als de waarde 1,00 is, wil dat zeggen dat de sorteringen volledig identiek zijn. De gemeten waarde is relatief hoog voor Q-test. De opvattingen van de deelnemers liggen dus dicht bij elkaar. Opvallend is dat de correlaties niet veel hoger meten als we een deelgroep selecteren, bijvoorbeeld de vertegenwoordigers van de opdrachtnemers (0,60).

Door middel van factoranalyse wordt een aantal voorbeelden van onderscheidende sorteringen samengesteld.

Dit wordt gedaan om te onderzoeken of de deelnemers met hun opvattingen in groepen in te delen zijn. Vanwege het lage aantal deelnemers ( $n=9$ ), zijn er slechts twee onderscheidende sorteringen (factoren) samengesteld. Deze zijn te zien als twee kunstmatige 'gemiddelde' sorteringen die maximaal van elkaar verschillen. Deze verschillen zijn bij globale visuele beoordeling niet erg groot (vergelijk bijlagen 1 en 2).

Vervolgens is gemeten in welke mate de deelnemers bijdrage aan de ene of de andere factor. Hoe dicht bij 1 des te hoger de bijdrage. De deelnemers die bepalend zijn voor de samengestelde sorteringen een x achter hun meetwaarde voor de betreffende factor staan. Hun sortering lijkt dan veel op die samengestelde sortering. De letters staan voor de organisaties Rentree, Salverda en Wolters.

***Tabel 1 Bijdrage deelnemers aan twee samengestelde sorteringen (factoren)***

deelnemer	bijdrage aan factor 1	bijdrage aan factor 2
R1	0,8087x	0,1928
R2	0,3934	0,7550x

R3	0,6768x	0,2425
W1	0,0870	0,8622x
W2	0,8604x	0,1986
W3	0,8744x	0,3193
S1	0,4256	0.7439x
S2	0,7944x	0,5585
S3	0,6623x	0,3193